

# KWALITEIT VAN DE ARBEID IN DE SECTOR VAN GARAGEBEDRIJVEN

Noëlle Bertrand  
Hendrik Delagrange  
Mieke Van Gramberen

Projectleiding:  
Chris Sels en Peter van der Hallen

STEUNPUNT W.A.V.  
E. Van Evenstraat 2 B  
3000 LEUVEN  
Tel. 016/28.82.88

- Leuven/Antwerpen 1994 -

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Bertrand, Noëlle

Kwaliteit van de arbeid in de sector van garagebedrijven / Noëlle Bertrand,  
Hendrik Delagrange en Mieke Van Gramberen. - Leuven/Antwerpen: Co-  
editie van het Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven) en het  
Researchinstituut voor Arbeid en Tewerkstelling, 1994, 98 p.

ISBN 90-5550-013-5.  
D/1994/4718/15.

Copyright (1994) Hoger Instituut voor de Arbeid  
E. Van Evenstraat 2E 3000 Leuven

Researchinstituut voor Arbeid en Tewerkstelling  
Franklin Building Posthoflei 3 2600 Berchem

Niets uit deze uitgave mag worden veeleevuldigd en/of openbaar gemaakt  
door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zon-  
der voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or  
any other means, without permission in writing from the publisher.

## VOORWOORD

We willen hierbij de bedrijven bedanken die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. De zaakvoerders gaven ons tekst en uitleg, leiden ons rond in hun bedrijf en lieten toe dat we enkele werknemers volgden bij de uitvoering van hun werk. Diezelfde werknemers zijn we zeer erkentelijk voor van hun geduldige en bereidwillige uitleg.

Ook voor een aantal andere personen is een woord van dank op zijn plaats. Luc De Moor en Xavier Bonte (Educam) de contactpersoon waar we tijdens elke fase van het onderzoek een beroep op konden doen. Alle bevoorrechte getuigen van de werknemers- en werkgeversbeweging.

Peter van der Hallen (HIVA) en Chris Sels (RIAT) stonden in voor de wetenschappelijke begeleiding van het project. Eveneens een woord van dank aan de mensen van de ondersteunende diensten : Inge Vanderwaeren voor het verzorgen van de lay-out en Rudy De Wit voor de figuren die in het rapport werden opgenomen. Hen en alle anderen die ons op één of andere manier hebben bijgestaan wensen we van harte te danken.





# INHOUD

<b>DEEL 1</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 1 / De krijtlijnen van het onderzoek</b>	<b>3</b>
1. Aanleiding	3
2. Onderzoekskader	4
2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven	4
2.2 Produktieconcept	5
2.3 Kwaliteit van jobs	6
2.4 Werkgelegenheidsrelatie	7
2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden	8
3. Onderzoeksvragen	8
<b>Hoofdstuk 2 / Voorstelling van de case-studies</b>	<b>11</b>
1. Kenmerken van de bezochte bedrijven	11
<b>DEEL 2</b>	<b>13</b>
<b>Hoofdstuk 3 / Economische en institutionele omgeving</b>	<b>15</b>
1. Kenmerken Van De Bezochte Bedrijven	15
2. Economische Omgeving	16
2.1 Marktstructuur	16
2.1.1 Concessiehouders En Agenten	16
2.1.2 Onafhankelijke Garages	18
2.1.3 Bandenspecialisten	18
2.2 Afhankelijkheidsrelatie	19

2.2.1	Concessiehouders En Agenten	19
2.2.1.1	Activiteitsfeer	19
2.2.1.2	Verkoop- En Prijzenbeleid	21
2.2.1.3	Voorraadbeheer En Beheer Van Wisselstukken	21
2.2.1.4	Personeelsbeleid	22
2.2.1.5	Infrastructuur En Presentatie	22
2.2.1.6	Technologie	23
2.2.1.7	Investeringsen	23
2.2.2	Bandenspecialisten	23
3.	Institutionele Omgeving	24
4.	Conclusie	25

#### **Hoofdstuk 4 / Het produktieconcept** 27

1.	Het produktieconcept	27
1.1	De produktieorganisatie	27
1.2	Produktietechniek	29
1.3	Arbeidsorganisatie	30
1.3.1	Uitvoering	30
1.3.1.1	Specialisatie	30
1.3.1.2	Polyvalentie	31
1.3.2	Voorbereiding, ondersteuning, organisatie	32
2.	Integratie van de carrosserieherstelling	33
3.	Technologische en produktinnovaties	34
3.1	Concessiehouders en agenten	34
3.2	Onafhankelijke garages	36
4.	Conclusie	36

#### **Hoofdstuk 5 / Welzijnsprofiel volgens Weba** 37

1.	Voorstelling van WEBA	37
2.	Toepassing op de sector van de garagebedrijven	38
2.1	Evaluatie van de taken	38
2.2	Evaluatie van de functie	39
2.2.1	Is de functie volledig ?	40
2.2.2	Omvat de functie organisatorische taken ?	40
2.2.3	Is er een evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken ?	41
2.2.4	Beschikt de functiehouders over autonomie ?	41

2.2.5 Biedt de functie ondersteuningsmogelijkheden ?	41
3. De welzijnsprofielen	41
3.1 De gespecialiseerde onderhoudsmecaniciën (F1)	42
3.2 De mecaniciën gespecialiseerd in mechanica (F2)	43
3.3 De mecaniciën gespecialiseerd in elektriciteit en elektronica (F3)	45
3.4 De polyvalente mecaniciën (F4)	46
3.5 De bandenspecialist (F5)	48
3.6 Inventaris van problemen en strategieën	49
3.6.1 Produktienormen	50
3.6.2 Te gebruiken middelen	51
3.6.3 Materiaal	51
4. Conclusie	52

---

## Hoofdstuk 6 / Vraag- en aanbodzijde

---

1. Vraagzijde	53
1.1 Kwalificatieproblemen ?	53
1.2 De rekruteringskanalen	55
1.2.1 Welke rekruteringskanalen worden gebruikt ?	55
1.2.2 Eén of meer kanalen ?	55
1.2.3 Onderscheid volgens de functies ?	56
1.3 De selectiecriteria	56
2. Aanbod van kwalificaties	57
3. Strategieën van de bedrijven	58
3.1 Externe markt	58
3.2 Interne markt	59
4. Conclusie	60

---

## Hoofdstuk 7 / Personeelsbeleid

---

1. Opleidingsbeleid	63
1.1 Introductie en verwerving van vaardigheden	63
1.2 Opleiding	64
1.2.1 Opleidingsaanbod	64
1.2.2 Programma	64
1.2.3 Types van opleidingen	65
1.2.4 Deelname	66
1.2.5 Kosten van de opleiding en evaluatie	66
1.3 Conclusie	66

2. Collectieve en individuele arbeidsverhoudingen	
2.1 Collectieve verhoudingen	67
2.2 Individuele verhoudingen	67
2.3 Conclusie	69
3. Arbeidsvoorwaarden	
3.1 Primaire arbeidsvoorwaarden	69
3.1.1 Type van contract	70
3.1.2 Beroepenclassificatie	70
3.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden	72
3.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden	72
3.4 Conclusie	73
4. Arbeidsomstandigheden	73
DEEL 3	75
Hoofdstuk 8 / Conclusie	77
BIJLAGEN	85
BIBLIOGRAFIE	89

## DEEL 1



## HOOFDSTUK 1

### DE KRIJTLIJNEN VAN HET ONDERZOEK

In dit eerste hoofdstuk wordt achtergrondinformatie gegeven bij de benadering die we volgen. Vooreerst staan we stil bij de aanleiding van het onderzoek. Volgens geven we een woordje uitleg bij het conceptuele kader dat we hanteren. In de derde en laatste paragraaf vertalen we dit naar onze centrale onderzoeksvragen.

#### 1. Aanleiding

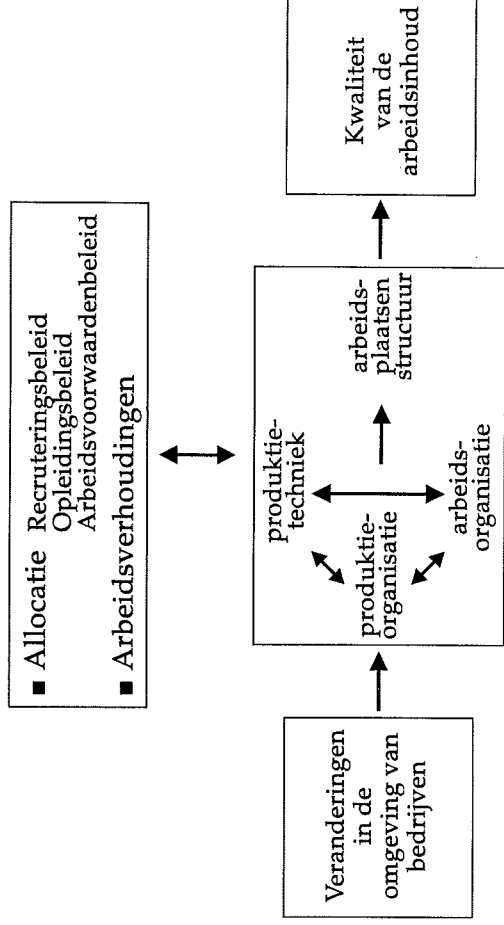
Dit onderzoek loopt in vijf deelsectoren van de metaalaanverwante sector nl. elektriciteit (149/1), edele metalen (149/3), garage (112), koetswerk (149/2) en metaalhandel (149/4). Het is een opdracht van de Paritaire Comités.

Een aantal vaststellingen die door werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers gemaakt werden, vormden de aanleiding tot dit onderzoek. Zo zou er minder interesse bestaan bij potentiële werknemers (schoolverlaters en werzoekenden) om in de metaalaanverwante sector aan de slag te gaan. De kwalificaties in het bedrijfsleven zouden veranderd zijn onder invloed van nieuwe technologieën en/of nieuwe materialen. Er zou geïnvesteerd worden in opleidingen zonder precies te weten of deze opleidingen beantwoorden aan de noden die werkgevers signaleren. De bestaande beroepenclassificatie zou totaal verouderd zijn etc.

Om de vraagstelling scherper te stellen werd aan het begin van het onderzoek een aantal bevoorrechte getuigen bevraagd. De drie onderzoekers die aan het project deelnemen hebben gesprekken gehad met de vertegenwoordigers van federaties, vakbonden en vormingsinstellingen. Deze kennismaking bracht aan het licht dat de verwachtingen van de onderscheiden opdrachtgevers niet steeds parallel lopen. Om aan de onderscheiden verwachtingen tegemoet te komen werd geopteerd voor een brede, diepgaande en integrale benadering.

## 2. Onderzoekskader

Tijdens de eerste fase van het onderzoek gaan we door middel van case-studies het veld benaderen. Het onderzoekskader dat daarbij gebruikt wordt wordt voorgesteld in onderstaande figuur. Het model bestaat uit vier grote invalshoeken nl. veranderingen in de omgeving van bedrijven, het productieconcept, de kwaliteit van jobs en de werkgelegenheidsrelatie. Een vijfde invalshoek - die niet opgenomen is in de figuur - is de bevraging van werknemers, deze komt aan bod in de laatste paragraaf.



Figuur 1.1 Het basismodel

Hierna verduidelijken we dit conceptuele kader. We besteden vooral aandacht aan de operationalisatie van elk van de begrippen en de methode om de informatie te verzamelen.

### 2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven

Het eerste element van het analysekader heeft betrekking op de omgeving waarin ondernemingen werken. Bedrijven werken niet geïsoleerd. Elementen vanuit de omgeving kunnen de prestatie van een individuele onderneming beïnvloeden. De centrale vraag is : kunnen bedrijven reageren op deze veranderingen, hoe doen ze dat en welke implicaties heeft dit ? Een drietal factoren verduidelijken deze 'bedrijfsomgeving' : het economische raamwerk, de arbeidsmarkt en het institutionele kader.



De term 'economisch raamwerk' verwijst naar drie facetten nl. de afzetmarkt, de afhankelijkheid van de leverancier en de concurrentie positie. Onder de noemer afzetmarkt wordt geïnformeerd naar de belangrijkste klanten van de onderneming : wie zijn ze en welke producteisen stellen ze ? De afhankelijkheid van leveranciers wordt vertaald naar de afhankelijkheid die een bedrijf ervaart inzake technologieontwikkeling en -aankoop, produktverkoop en -aankoop, investeringsbeleid, grondstofaankoop en personeelsbeleid. De term concurrentie verwijst naar de aanwezigheid van concurrenten in binnen- en buitenland, de elementen die bepalend zijn voor de concurrentiepositie en de concurrentiestrategie van de onderneming.

Vervolgens wordt de arbeidsmarkt belicht. Er wordt gepeild naar de kwantitatieve (zijn er voldoende arbeidskrachten ?) en de kwalitatieve (beschikken zij over de vereiste kwalificaties ?) aansluiting. De vraag die hierop volgt is : hoe reageert een bedrijf op arbeidsmarktnelpunten ? Gaat men bij het rekruteren de lat lager leggen, organiseert men bijkomende opleidingen ... m.a.w. welke oplossingsstrategie ontwikkelt een bedrijf ?

Tot slot, onder de noemer institutioneel kader wordt aandacht besteed aan de afgesloten CAO's (o.a. de ervaringen met de functieclassificatie) en de belangrijkste wijzigingen inzake milieu- en andere wetgeving.

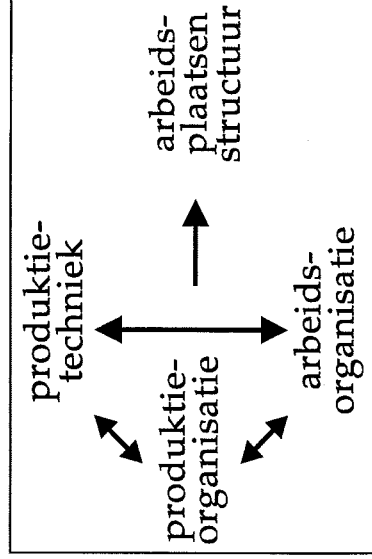
Deze informatie wordt aan de hand van een checklist bevestigd. De gesprekspartner is bij voorkeur de bedrijfsleider.

## 2.2 Produktieconcept

De term produktieconcept verwijst naar de technische en organisatorische vormgeving van het produktieproces. Om dit kader in de praktijk toe te passen wordt beroep gedaan op het socio-technisch begrippenkader. Hieraan worden drie begrippen ontleend nl. 'produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie'.

Elk bedrijf heeft een aantal systeemfuncties : men moet het werk uitvoeren, voorbereiden, organiseren en ondersteunen. De term 'produktieorganisatie' verwijst naar de wijze waarop deze systeemfuncties georganiseerd/gebundeld worden. De term 'produktietechniek' geeft een aanduiding van de technische hulpmiddelen die worden ingezet. De vraag is in hoeverre deze technische middelen taken - die door een arbeidskracht gedaan kunnen worden - overnemen. De arbeidsorganisatie geeft een aanduiding van de niet-geautomatiseerde activiteiten die tot arbeidsplaatsen gebundeld worden.

De interactie tussen deze drie velden resulteert in een arbeidsplaatsenstructuur die bestaat uit een combinatie van taken (cfr. figuur 1.2). Op basis van deze arbeidsplaatsenstructuur kunnen we een beschrijving geven van de kwaliteit van jobs en de vereiste kwalificaties.



Figuur 1.2 Structuur van de arbeidsdeling

Welke informatie moeten we verzamelen om een uitspraak te doen over de structuur van de arbeidsdeling? De term productieorganisatie krijgt vorm door aandacht te besteden aan de verschillende stappen in het productieproces, de afdelingen die onderscheiden worden, de samenwerking en communicatie tussen de onderscheiden afdelingen. Onder de noemer productietechniek peilen we naar de aanwezigheid, de introductiewijze en de effecten van de aanwezige technologie. Het element arbeidsorganisatie wordt ontleend door aandacht te besteden aan de functies die onderscheiden worden, hun plaats in het productieproces en in de hiërarchie.

Deze informatie wordt ook verzameld aan de hand van een checklist. Tijdens de gegevensverzameling wordt, rekening houdend met de grootte en de organisatie van het bedrijf, een beroep gedaan worden op verschillende gesprekspartners. Gedacht wordt aan de bedrijfsleider, afdelingsverantwoordelijke of ploegbaas.

### 2.3 Kwaliteit van jobs

Binnen het sociotechnisch gedachtegoed vertrekt men van de idee dat de opties die het bedrijf neemt op technisch en organisatorisch vlak (cfr. productieorganisatie, productietechniek en arbeidsorganisatie) een rechtstreekse invloed hebben op de kwaliteit van jobs. M.a.w. de kwaliteit van functies verschilt naargelang het productieconcept waarin ze zich bevinden. Verderbouwend op dit gedachten-goed kwam in Nederland WEBA (Welzijn bij de Arbeid) tot stand. WEBA is een onderzoeksmethodiek die toelaat bestaande arbeidssituaties te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's. Welzijn wordt gedefinieerd in termen van 'de afwezigheid van stressrisico's en de mogelijkheid tot leren'. Deze methode werd uitgewerkt in opdracht van de overheid om gestalte te geven aan het begrip welzijn, opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 3).

Waarom is de toepassing van deze methodiek nuttig? Door middel van deze toepassing krijgen we, rekening houdend met de organisatie van het bedrijf, een beeld over de aanwezigheid van welzijnsrisico's op het werk. Dit is vanuit werknemersperspectief uiteraard belangrijk, doch men mag ook de relevantie voor het bedrijf niet uit het oog verliezen. De kans dat men gedurende zijn hele leven een zelfde job(inhoud) waarneemt is klein. Vandaar is het belangrijk dat men tijdens de uitvoering van zijn functie voortdurend leert: een werkpost die dagelijks de mogelijkheid tot leren biedt, biedt meer garanties voor een flexibel arbeidspotentieel. Bovendien gaan we er vanuit dat een werknemer die niet geconfronteerd wordt met de beschreven welzijnsrisico's meer genoegdoening vindt in zijn werk, wat de motivatie vermoedelijk ten goede komt.

Om de welzijnsvragen te beantwoorden wordt informatie verzameld over de handelingen die men verricht en de middelen/materialen die men daarbij gebruikt. Dit verschaft ook een inzicht in de huidige functie-inhoud (dus vereiste kwalificaties).

De informatie voor dit welzijnsprofiel wordt verzameld via observatie van de betrokken werknemers. Deze observatie wordt waar nodig aangevuld met een kort vraaggesprek.

## **2.4 Werkgelegenheidsrelatie**

Naast de beoordeling van de kwaliteit van jobs wordt aandacht besteed aan de zogenaamde 'werkgelegenheidsrelatie'. Deze invalshoek wordt ontleend aan de arbeidsprocesbenadering: 'hoe verzekert een werkgever zich van de inzet van zijn personeel?' Onder de noemer werkgelegenheidsrelatie wordt aandacht besteed aan de allocatiepolitiek en de arbeidsverhoudingen.

Allocatie verwijst naar de inzet van arbeidskrachten en de maatregelen die men daarvoor neemt. Meer bepaald gaat het om het recruiters-, het opleidings- en het arbeidsvoorwaardenbeleid.

De uitwerking van deze dimensies gebeurt als volgt. Onder de titel rekruteringsbeleid wordt aandacht besteed aan de schoolse vorming die de voorkeur geniet, de recruiterskanalen waarvan men gebruik maakt, de aanwezigheid van recruitersproblemen in het verleden en in de toekomst. Onder de noemer opleidingsbeleid peilen we naar de inscholing van nieuwe werknemers: de vorm waaronder dit gebeurt en de ervaring die men ermee heeft. Vervolgens worden de aanwezigheid van kwalificatieproblemen bevraagd. Aanvullend wordt geïnformeerd naar bestaande oplossingsstrategieën b.v. inzake opleidingsbeleid: aard, leerinhouden, deelname, organisatie, evaluatie en nood aan opleidingen. Het arbeidsvoorwaardenbeleid valt uiteen in primaire (contract, loonvoorwaarden en toepassing functieclassificatie), secundaire (tijdstelsel) en tertiaire arbeidsvoorwaarden (promotiemogelijkheden, sociale voorzieningen).

Het tweede element van de werkgelegenheidsrelatie bevat de verhoudingen tussen werkgever en werknemer. De belangrijkste topics die bevestigd worden zijn : de aanwezigheid van de OR, het CVG en de verstandhouding met de vakbond in het bedrijf.

De gegevensverzameling rond beide onderwerpen gebeurt aan de hand van een checklist. De bedrijfsleider of personeelsverantwoordelijke worden hierover bevraagd.

### 2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden

Tot nu toe werd de informatie verzameld hetzij via een bevestiging van de werkgever, hetzij via observatie. In dit laatste luik laten we de werknemers aan het woord. Slechts een klein aantal werknemers is bevestigd : alleen de werknemers die we tijdens de functieuitvoering observeerden. Deze werknemers kregen een schriftelijke vragenlijst waarin een 40-tal uitspraken opgenomen zijn. In deze vragenlijst werd gevraagd naar hun opinie omtrent : de inhoud van het werk, de voorwaarden die men ontvangt (loonhoogte, tijdstelsel, promotiemogelijkheden, ...), de opleidingsmogelijkheden en/of ervaringen en tot slot, de arbeidsomstandigheden waarin men werkt. Het ligt in de bedoeling om tijdens de survey een groter staal van werknemers te bevragen.

## 3. Onderzoeksvragen

In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de omgeving van de bedrijven, we belichten de impact van het economisch en institutioneel kader op de organisatie van het bedrijf. We willen te weten komen *hoe de bedrijven reageren op veranderingen in deze omgeving en welke daarvan de implicaties zijn*. We zullen zien dat het statuut van het bedrijf (dealer, zelfstandige garage en bandenspecialist) overeenkomt met een verschillende cliënteel en een verschillende concurrentiepositie. Het contract tussen de invoerder en de dealers beïnvloedt eveneens de activiteiten in deze sector.

In hoofdstuk 4 behandelen we de technische en organisatorische vormgeving van de produktie. Het gaat hier vooral om de volgende vragen : welke stappen worden onderscheiden in de produktie, welke technische middelen worden gebruikt en hoe worden de taken tussen de verschillende functies verdeeld ? Wij besteden aandacht aan de verschillen tussen de bezochte bedrijven. Zo stellen we vast dat de produktieorganisatie en de produktietechniek relatief gelijk zijn in de verschillende bedrijven, maar dat de arbeidsorganisatie verschilt naargelang het bedrijf de voorkeur geeft aan specialisatie of polyvalentie. Deze keuze kan een invloed hebben op de gevraagde kwalificaties. We vragen ons eveneens af in welke mate het feit dat garages ook carrosseriewerk uitvoeren een impact kan hebben op de structuur van de arbeidsplaatsen en vandaar op de vereiste kwalificaties. Tenslotte gaan wij na of de uitvoering en de organisatie van het werk

worden beïnvloed door de introductie van nieuwe middelen, nieuwe materialen en nieuwe werkmethoden.

De technische en organisatorische omgeving, die in hoofdstuk 4 wordt behandeld, dient als uitgangspunt voor de analyse van de welzijnsrisico's. We hebben gebruik gemaakt van de WEBA-methode (projectgroep WEBA, 1989), die werd uitgewerkt in het kader van de Nederlandse wetgeving. Met deze methode kunnen *arbeidsituaties worden geëvalueerd met betrekking tot het welzijnsrisico, met name het stressrisico en de leermogelijkheden*. De bekomen resultaten worden voorgesteld in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 6 analyseren we de arbeidsmarktnelpunten, niet alleen vanuit het standpunt van het bedrijf maar ook vanuit het standpunt van de werknemers. De vragen hier luiden: *'Volstaat het aanbod van kwalificaties en beantwoordt het aan de gevraagde kwalificaties?'* In verband met de aangeduide problemen stellen we de vraag: *'Welke strategieën ontwikkelen de bedrijven?'* Tenslotte wordt ook nagegaan *of de vraag naar arbeid beantwoordt aan de verwachtingen van de werknemers en of de kwalificaties van de werknemers ten volle worden benut?*

Tenslotte hebben we het in hoofdstuk 7 over het opleidingsbeleid, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden. In eerste instantie kijken we naar *de wijze waarop nieuwe werknemers hun kwalificaties verwerven en de ervaringen die men heeft met deze 'inwerkingsvormen'*. We gaan eveneens na *welk het formeel opleidingsaanbod is, onder welke voorwaarden men daaraan mag deelnemen en of er aan de vraag naar opleiding wordt tegemoet gekomen*. Daarna gaan we na *wat de arbeidsverhoudingen in een klein bedrijf kenmerkt*. We stellen vast dat de kwaliteit ervan in het bijzonder kan afhangen van persoonlijke eigenschappen van de werkgever. Tenslotte onderzoeken we *de primaire (loon, contract), secundaire (arbeidstijdstelsel) en tertiaire (promotiekansen) arbeidsvoorwaarden* en gaan we kort in op de *veiligheids- en gezondheidsrisico's die door de werkgever worden aangestipt*.



## **HOOFDSTUK 2**

### **VOORSTELLING VAN DE CASE-STUDIES**

#### **1. Kenmerken van de bezochte bedrijven**

De bedrijven werden geselecteerd op basis van het RSZ-bestand van de werkgevers die onder het Paritair Comité van de garagebedrijven vallen (112). Dit bestand dateert van 1992. Het bevat geen informatie over de activiteiten van de bedrijven en geeft alleen een aanduiding van de grootte. Bij de selectie hebben wij gestreefd naar een gelijkmatige verdeling van de bedrijven volgens grootte en hebben wij ook geprobeerd om regionale concentratie te vermijden. De bedrijven werden telefonisch om medewerking verzocht.

Elf bedrijven hebben aan het onderzoek deelgenomen. Via deze case-studies die in de sector werden uitgevoerd, hebben wij de mening van de verschillende betrokkenen leren kennen, met name van de bedrijfsleider (zaakvoerder), de personeelschef, het hoofd van de werkplaats en de werknemers. Er werden verschillende onderzoeksmethodes gecombineerd: het gestructureerd interview, de observatie en de schriftelijke vragenlijst. Dit rapport geeft een overzicht van alle resultaten.

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de kenmerken van de elf bezochte bedrijven. Er wordt rekening gehouden met de grootte, de activiteit en het statuut van de bedrijven. We hebben er ook nog de arbeidsorganisatie aan toegevoegd.

Tabel 2.1 Kenmerken van de bezochte bedrijven volgens grootte, activiteit, statuut en arbeidsorganisatie

Case-studies	Grootte	Activiteit	Statuut	Arbeidsorganisatie
nr. 1	7 (1 bed, 6 arb.)	GA	Saab-dealer	Polyvalentie
nr. 2	4 (1 bed, 3 arb.)	GC	VW Audi-dealer	Polyvalentie
nr. 3	18 (7 bed, 11 arb.)	GC	Peugeot-dealer	Polyvalentie
nr. 4	7 (1 bed, 6 arb.)	GC	Toyota-dealer	Polyvalentie en specialisatie
nr. 5	2 (0 bed, 2 arb.)	GA	Agent A Citroën	Polyvalentie
nr. 6	1 (0 bed, 1 arb.)	GA	Seat- en Datsun-dealer	Polyvalentie
nr. 7	3 (0 bed, 3 arb.)	GC	Agent Mercedes Benz	Polyvalentie en specialisatie
nr. 8	38 (12 bed, 26 arb.)	GC	Ford-dealer	Specialisatie
nr. 9	1 (0 bed, 1 arb.)	GA	Toyota-dealer	Polyvalentie
nr. 10	3 (0 bed, 3 arb.)	SP	Bandenspec.-zaakbeheerder	Specialisatie
nr. 11	2 (1 bed, 1 arb.)	GA	Zelfstandige garage	Polyvalentie

Bron : GA = garage; GC = garage en carrosserie; SP = bandenspecialist



**DEEL 2**



## HOOFDSTUK 3

# ECONOMISCHE EN INSTITUTIONELE OMGEVING

Na een beknopte voorstelling van de bezochte bedrijven worden hier de structuur van het distributienet behandeld. Naargelang het bezochte bedrijf concessiehouder, zelfstandige garage of bandenspecialist is, hebben we verschillen qua concurrentie en cliënteel vastgesteld. Bovendien moet een dealer door het feit dat hij een merk vertegenwoordigt aan bepaalde voorwaarden voldoen, waardoor hij in een afhankelijkheidsrelatie staat. Als tegenprestatie krijgt deze dealer dan toegang tot informatie en opleidingsprogramma's waarvan de zelfstandige garages zijn uitgesloten. Op kortere of langere termijn moet men zich afvragen in welke mate deze uitsluiting de marktstructuur kan wijzigen.

### 1. Kenmerken van de bezochte bedrijven

Bij de selectie van de elf bezochte bedrijven hebben wij rekening gehouden met de grootte die, zoals we verder zullen zien, de arbeidsorganisatie kan beïnvloeden. De samenstelling van ons staal is als volgt: 1 garage met 38 werknemers, 1 met 18 werknemers, 2 met 7 werknemers en de andere stellen tussen 1 en 4 werknemers tewerk.

De bedrijven kunnen eveneens van elkaar worden onderscheiden op basis van hun statuut (concessiehouder, agent, zelfstandige garage, bandenspecialist) dat een invloed kan hebben op de vereiste kwalificaties. Met deze verschillende statuten komen ook een andere concurrentiepositie en een welbepaald type van klanten overeen. Onder de geselecteerde bedrijven zijn er 9 dealers (concessiehouders of agenten) die verschillende merken vertegenwoordigen, 1 zelfstandige garage en 1 bandenspecialist.

Sommige bedrijven die actief zijn op het vlak van mechanische of electrotechnische herstellingen, voeren ook carrosserieherstellingen uit (5 bedrijven) of een deel daarvan (1 bedrijf, nr. 5). Deze tendens kan worden verklaard door het beleid van de invoerders en heeft gevolgen voor het werkvolume in onderaanneming, de vereiste investeringen, de concurrentiepositie van de zelfstandige carrosserieherstellers en eventueel het opleidingsbeleid.

Alhoewel het onderscheid tussen bedrijven op basis van het *produkt*, namelijk nieuwe wagens en tweedehandswagens, een invloed kan hebben op de vereiste kwalificaties, is het moeilijk om rekening te houden met dit criterium aangezien de afbakening tussen deze twee segmenten vaag is. Zo bieden sommige bedrijven toch nieuwe wagens te koop aan, alhoewel het hen verboden wordt dit te doen (case-study nr. 7).

## 2. Economische omgeving

Het statuut van de bedrijven beïnvloedt hun concurrentiepositie en bakent het marktsegment af waarbinnen zij actief zijn. We zullen hier o.a. ingaan op de afhankelijkheidsrelatie tussen de dealers en de invoerders en op de positie van de bandenspecialisten.

### 2.1 Marktstructuur

#### 2.1.1 Concessiehouders en agenten

De autodistributie vertoont een piramidestructuur met aan de top de invoerder die met de producent een exclusiviteitscontract heeft gesloten en die de enige vertegenwoordiger is van een (of meer) merk(en) in België. Er kunnen twee types van invoerders worden onderscheiden, enerzijds de dochtermaatschappijen van constructeurs (b.v. Renault en Volvo) en anderzijds zelfstandige privé-bedrijven (b.v. VW, Audi, Mazda, Toyota, Saab). We wijzen erop dat de aanwezigheid van deze privé-bedrijven voor de producenten problemen kan opleveren om hun beleid te harmoniseren.

De invoerder verdeelt de wagens op zijn grondgebied via zijn concessiehouders, die deze verder verdelen via hun agenten. Het aantal concessiehouders en agenten varieert van merk tot merk. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de concessiehouders of agenten die één enkel merk vertegenwoordigen en de concessiehouders of agenten die twee merken vertegenwoordigen en aldus twee marktsegmenten bestrijken (case-study nr. 6). Dit laatste systeem is echter niet altijd houdbaar op lange termijn, aangezien de twee merken met elkaar in concurrentie kunnen treden (case-study nr. 1).

Alhoewel er geen Belgische autoconstructeurs zijn, is de concurrentie op de Belgische automarkt door de aanwezigheid van talrijke Amerikaanse, Franse, Japanse en Duitse merken hard. Ondanks het feit dat de invoerder - dank zij zijn exclusiviteitscontract met de autoconstructeur - niet wordt bedreigd door de komst van een concurrent die hetzelfde merk vertegenwoordigt, toch is de concurrentie om zijn marktaandeel te vrijwaren of te vergroten bitterhard. Factoren als marketing, dienst na verkoop, klantenservice, snelheid van levering en vertrouwen in het produkt zijn van doorslaggevend belang om concurrentieel te kunnen blijven.

Uit onze case-studies blijkt dat de grootste concurrenten van de dealers de garages van hetzelfde merk en niet de garages van andere merken zijn. Zelfs wanneer de bezochte dealers gevestigd zijn in een industriezone waarin een 15-tal garages van verschillende merken hun activiteiten uitoefenen, dan nog worden deze laatsten niet als een bedreiging gezien. De dealers zijn zelfs van mening dat deze lokalisatie optimaal is, omdat ze de klant de mogelijkheid biedt om zich snel en efficiënt te informeren. Deze visie op de concurrentie wordt gedeeltelijk verantwoord door de marktsegmentatie, door de relatief produkttrouwe cliënteel en door de specifieke kenmerken die met het merkimago van het produkt worden geassocieerd. Wanneer hij eenmaal over het prijsniveau heeft beslist, zal de klant bij zijn keuze rekening houden met het merkimago van het produkt.

Door te beslissen met hoeveel concessiehouders hij actief zal samenwerken, kan de invoerder de concurrentie binnen zijn eigen distributienet positief of negatief beïnvloeden. In sommige gevallen (b.v. case-study nr. 1) worden het relatief beperkt aantal dealers en hun geografische spreiding als optimaal aangezien<sup>1</sup>, omdat meer dealers binnen een gegeven gebied de concurrentie zouden kunnen aanwakken, wat tot een prijzenslag zou kunnen leiden met als gevolg een verlies van rentabiliteit. In andere gevallen daarentegen is de concurrentie onder de concessiehouders en eventueel onder de agenten van eenzelfde distributienet veel heviger, omdat sommigen op amper twee kilometer van elkaar gevestigd zijn. Deze situatie leidt soms, zoals in case-study nr. 9, tot oneerlijke concurrentie met een dumping niet alleen van de verkoopprijzen (hogere kortingen) maar ook van de overnameprijzen voor wagens.

Deze invoerder kan de concurrentie binnen zijn distributienet ook op andere manieren beïnvloeden. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. De concessiehouder van case-study nr. 8 heeft ons verteld welke strategie zijn invoerder gebruikt voor de invoer van nieuwe modellen. Elke concessiehouder kan de nieuwe modellen verkrijgen, als hij aan bepaalde voorwaarden (met name over een voldoende grote showroom beschikken, gespecialiseerd personeel in dienst hebben voor deze specifieke modellen, een passende voorraad aanleggen) voldoet, die een aanzienlijke investering in materieel en in menselijke middelen vereisen, zonder dat hij er zeker van kan zijn dat deze modellen succes zullen hebben.

De strategie om op deze gespannen concurrentie te reageren, en die door onze gesprekspartners wordt gevolgd, bestaat erin te opteren voor een beleid dat de servicekwaliteit laat primeren en de klant in het middelpunt plaatst (eerlijkheid ten overstaan van de klant, transparant prijzenbeleid, opbouwen van een vertrouwensrelatie of zelfs vriendschapsrelatie, streven naar klantentevredenheid - wat soms gebeurt door vragenlijsten op te sturen om daarover informatie in te winnen -, eventueel vervangwagens ter beschikking stellen, ...).

---

1 De bepaling van een optimaal aantal varieert van merk tot merk omdat het onder andere afhangt van het volume en het marktaandeel van het merk.

### 2.1.2 Onafhankelijke garages

Naast de piramidale structuur die in de voorgaande paragraaf werd beschreven, treffen we ook onafhankelijke garages aan.

Algemeen gezien worden de onafhankelijke garages bedreigd door de distributietienetten. Deze laatste beschermen de toegang tot hun informatie (elektronische gegevens, documentatie, opleiding) en zorgen voor regelmatige aanpassingen van de diagnose- en testapparatuur die specifiek is voor elk merk, en soms zelfs voor elk model. Tegenover de onafhankelijke garages zijn de troeven van de merkverteenwoordigers de dienstverlening onder garantie, een betere kennis van het produkt en een investering in menselijke middelen en materieel die toelaat om de marktevoluties te volgen.

In case-study nr. 11 (een onafhankelijke garage) wordt deze situatie afgezwakt doordat de garagehouder samenwerkt met concessiehouders van de regio bij wie hij zijn vervangstukken en soms tweedehandsmaterieel aankoopt (b.v. bruggen). Dank zij deze diverse contacten kan hij de werkplaats bezoeken, verscheidene technische nieuwigheden leren kennen en aldus toegang krijgen tot de informatie.

De onafhankelijke garages verschillen van de concessiehouders of agenten in die zin dat de wagens meestal vijf of zes jaar oud zijn, deze wagens vallen meestal niet meer onder garantie (cfr. punt 5, hoofdstuk 4). Het cliënteel dat zich tot onafhankelijke garages wendt, is meer geïnteresseerd in het prijskaartje, wat niet wegneemt dat de garagehouders verplicht zijn om kwaliteitsservice te leveren om de klanten aan zich te binden.

Alhoewel onafhankelijke garages in wezen hun activiteiten uitoefenen op de tweedehandsmarkt, komt het in de garage die wij hebben bezocht soms voor dat ze als tussenpersoon optreedt tussen de klant en de concessiehouder uit de streek en een commissieloon krijgt wanneer de koop wordt gesloten. Zo bemiddelt zij jaarlijks bij de verkoop van 5 tot 10 wagens. Dit systeem zou (volgens onze gesprekspartner) voordelen inhouden voor alle betrokkenen. De klant kan kiezen tussen verschillende merken, hij wordt in zijn keuze bijgestaan en weet dat hij in geval van problemen met de concessiehouder op de garagehouder kan rekenen. De concessiehouder verkoopt meer wagens en voert minstens gedurende de garantieperiode het onderhoud en de eventuele herstellingen uit. Onze gesprekspartner krijgt een commissieloon voor zijn rol als tussenpersoon, behoudt zijn cliënteel en voert het onderhoud en de herstelling uit na afloop van de garantieperiode. Het spreekt vanzelf dat dit systeem gebaseerd is op een vertrouwensrelatie tussen de klant en de onafhankelijke garage.

### 2.1.3 Bandenspecialisten

Wegens hun grote verscheidenheid is het moeilijk om een algemeen overzicht te geven van 'gespecialiseerde' ondernemingen (b.v. uitlaatcentra, ...). Case-study nr. 10, die betrekking heeft op een dergelijke specialist, licht een tipje van de sluier

op. In deze case-study wordt een bandencentrale beschreven die onder leiding staat van een gerant en deel uitmaakt van een grotere keten.

De bandenspecialist ziet de merkverteenwoordigers of de onafhankelijke garages niet als concurrenten, omdat zij een segment van het cliënteel vormen die bij hen banden komt kopen. Sommige banden specialisten van de regio (meer bepaald vier) worden wel als concurrenten beschouwd, alhoewel er tussen hen een vorm van wederzijdse hulpverlening bestaat, bijvoorbeeld wanneer bij één van hen de voorraad is uitgeput. Een snelle service en een laag prijskaartje zijn de belangrijkste troeven in de concurrentiestrijd.

## **2.2 Afhankelijkheidsrelatie**

### **2.2.1 Concessiehouders en agenten**

De voorwaarden waaraan een garagehouder moet voldoen verschillen tussen invoerders onderling en zijn afhankelijk van het statuut van de betrokken garage nl. concessiehouder of agent. Het is quasi onmogelijk om een systematisch overzicht te geven van deze specifieke voorwaarden (verschillende merken en statuten). Niettemin kunnen wij algemeen stellen dat ze betrekking hebben op de activiteitsfeer van de bedrijven (de afbakening daarvan), op het verkoop- en prijzenbeleid, op het voorraadbeheer (al dan niet een minimumvoorraad van wagens en vervangstukken), op het personeelsbeleid (tewerksstelling van geschoolde werknemers en opleiding), op de infrastructuur (showroom, oppervlakte, parking, toegankelijkheid van de garage, toestand van de vestiging, overalls), op de gebruikte technologie (meer specifieke werktuigen) en op het investeringsbeleid (voorraad, technologie, ...).

#### **2.2.1.1 Activiteitsfeer**

Het contract tussen de invoerder en de dealers bakt hun activiteiten af, die zich situeren op het vlak van verkoop, onderhoud en herstel van auto's. Volgens hun statuut kan het gebeuren dat verkoop of herstel niet onder de hen toegekende verantwoordelijkheden valt. Dat is bijvoorbeeld het extreme geval bij de agenten van Mercedes Benz, die uitsluitend gemachtigd zijn om onderhoud uit te voeren en niet om wagens te verkopen noch om ze te herstellen. Bovendien kan het voorwerp van de verkoop eveneens worden bepaald, zoals het geval is met de ATA-agenten (erkende technische werkplaats) van Mercedes Benz, die alleen de toelating hebben om tweedehandswagens<sup>2</sup> te verkopen van het merk dat zij vertegenwoordigen. We halen ook even het geval aan van de Ford-dealers met enerzijds zowat 110 garages die actief zijn op de markt van de privé-clïenteel, en anderzijds een groep van tien garages die zich daarenboven bezig houden met de

---

2 In onze case-study verkoopt de bezochte agent ook nieuwe wagens.

verkoop van wagens aan bedrijven. Om deze laatste activiteit te mogen uitvoeren moeten zij over meer know-how beschikken en flexibel zijn. Deze wagens worden intensief gebruikt door de bedrijven en uitval mag niet voorkomen. Daarom moeten ze ook over vervangwagens beschikken. Een verkoper is verantwoordelijk voor dit segment en regelt de dagelijkse problemen die kunnen optreden.

De verkoop, het onderhoud en het herstel gebeuren meestal voor het vertegenwoordigde merk, maar er lijken relatief wat uitzonderingen op deze regel te bestaan. In meerdere gevallen bieden de garagehouders, als dienstverlening aan de klant en om publicitaire redenen, onderhoud aan voor alle merken. Zo hopen ze dat de klant eventueel geneigd zal zijn om later een wagen van het door hen vertegenwoordigde merk te kopen. Het aandeel onderhoudsbeurten van wagens van verschillende merken is echter miniem. Ter informatie vermelden wij dat één van de garages (case-study nr. 3) deze verhouding op 5% van alle uitgevoerde onderhoudsbeurten schat. Een garagehouder (case-study nr. 5) heeft ons zelfs gezegd dat hij alle merken herstelt en dat hij, wanneer hij hiertoe niet in staat was omdat hij bijvoorbeeld niet over het noodzakelijke materieel beschikt, de wagen door een andere garage laat herstellen.

Op dit ogenblik is een andere opvallende tendens in de sector van de garages, bedrijven, de integratie van carrosseriewerk in hun activiteiten. Volgens onze gesprekspartners zou dit een lucratieve bezigheid zijn die echter wel investeringen vereist. Bepaalde merken leggen hun dealers<sup>3</sup> op om zelf carrosserieherstellingen uit te voeren of in onderaanneming uit te besteden aan een dealer van hetzelfde distributienet. Dit is meer bepaald het geval voor VW Audi. Dit heeft ongetwijfeld een invloed op het werkvolume dat in onderaanneming wordt gegeven, op de vereiste investeringen, op het opleidingsbeleid en op de concurrentiepositie van de onafhankelijke carrossiers. We vermelden hier dat sommige merken hun dealers opleidingen aanbieden in verband met carrosserieherstelling (spuittechniek, demontagetechnieken, ...).

Sommige invoerders verlangen niet van hun dealers dat er de carrosserieactiviteit opnemen. In dit geval krijgen we twee scenario's. Enerzijds zijn er dealers die op eigen initiatief de carrosseriewerkzaamheid aan de klanten aanbieden. Anderzijds opteren bepaalde garages, omdat ze niet beschikken over de infrastructuur en de vereiste kwalificaties, voor een samenwerking met een carrosseriehersteller. Deze samenwerking of onderaanneming kan partieel zijn, b.v. wanneer de dealer enkel het spuitwerk uitbesteedt en de (de)montage zelf verzorgt. Deze uitbesteding heeft geen gevolgen voor de cliënteel omdat eventuele problemen die zich in de toekomst voordoen meestal onder de verantwoordelijkheid van de dealer vallen.

---

3 Meestal gaat het om een verplichting voor de concessiehouders en om een aanbeveling of een wens voor de agenten van het distributienet.



Behalve voor de carrossierherstellingen komen onderaannemingsrelaties vrij zelden voor. Soms worden enkele kleinere opdrachten, zoals de installatie van alarmsystemen of het inzetten van voorruiters, uitbested.

### *2.2.1.2 Verkoop- en prijzenbeleid*

Voor de verkoop van wagens wordt er jaarlijks een te bereiken quota vastgesteld op basis van de omzet die het jaar tevoren werd gehaald. Dit aantal houdt dus geen rekening met de toevalligheden van het lopende jaar. Volgens de dealers die wij hebben ontmoet, zou er niet direct een sanctie van de invoerder volgen wanneer een quota niet wordt bereikt, maar zou dit feit veeleer leiden tot een analyse van de situatie en van de mogelijke oorzaken. Sommige merken werken niet met een quotasysteem, maar keren een premie uit aan de dealers die een bepaald verkooppeil halen.

Doorgaans kunnen dealers alleen wagens verkopen van het merk dat zij vertegenwoordigen. Maar een garagehouder kan bij de verkoop van een nieuw voertuig moeilijk weigeren om de oude wagen van de klant over te nemen, die soms van een ander merk is en bestemd voor de tweedehandsmarkt. In de mate van het mogelijke tracht men dergelijke situaties te vermijden, aangezien wagens moeilijker verkocht geraken dan wagens van eigen merk.

In sommige gevallen beslist de invoerder om prijskortingen toe te staan en promoties te organiseren, maar er zijn ook dealers die de officiële prijzen ondermijnen en gratis onderhoudsbeurten aanbieden. Volgens onze gesprekspartners zouden deze laatste situaties respectievelijk leiden tot een waardevermindering van de wagen, een op de spits gedreven concurrentie en bijkomende kosten voor de garagehouder.

De invoerder stelt tijdsramingen op van de duur van onderhoudswerken zodat de tarieven op voorhand gekend zijn. Wanneer de werknemer deze tijd overschrijdt, worden zijn uren niet aangerekend. In sommige gevallen bestaan dergelijke ramingen eveneens voor autoherstellingen en wordt op basis van die ramingen de factuur opgemaakt. Deze ramingen zijn niet altijd realistisch, omdat ze werden opgesteld op basis van tests met nieuwe wagens.

### *2.2.1.3 Voorraadbeheer en beheer van wisselstukken*

Normaal gezien moet men originele wisselstukken gebruiken. Sommige invoerders voeren verrassingscontroles uit - die tot intrekking van de licentie kunnen leiden - als dit principe wordt overtreden. Behalve deze controles en het risico van een sanctie (geen vernieuwing of intrekking van de licentie, case-study nr. 6), kunnen er problemen met de garantie optreden wanneer er piraatstukken worden gebruikt. Naast deze controle van de wisselstukken voeren sommige invoerders ook controles uit op de gebruikte werktuigen die van het eigen merk moeten zijn,

en op de infrastructuur, in het bijzonder van de werkplaats en de showroom (zie verder).

Voor het voorraadbeheer van de wisselstukken bestaan er twee systemen. Voor sommige merken moeten de stukken worden opgeslagen in een vaste verhouding tot de gerealiseerde omzet. Dit systeem leidt soms tot bijkomende kosten wanneer deze wisselstukken niet worden gebruikt. Andere merken hebben een systeem uitgewerkt van dagelijkse leveringen die soms zelfs 's nachts gebeuren en waardoor een voorraadbeheer mogelijk is volgens het 'just-in-time'-principe. Naast deze dagelijkse bestellingen wordt een voorraad van veel verkochte courante artikelen aangelegd (zoals bougies). Deze voorraad wordt eventueel op de volgende manier beheerd: aan elk van deze artikelen wordt een maximum- en een minimumwaarde toegekend. Als de minimumwaarde wordt bereikt, moet een bestelling worden geplaatst. De invoering van een systeem van dagelijkse leveringen is niet altijd een neutrale aangelegenheid. Zo wijst één van onze gesprekspartners erop dat de invoerder door een dergelijk systeem de dealers ertoe heeft aangezet om hun voorraad wagens uit te breiden.

Wat de voorraad nieuwe wagens betreft, zien de dealers zich verplicht om een minimum aantal wagens uit te stallen. Dit brengt relatief hoge kosten met zich mee en bovendien kunnen sommige dealers de kleur of het model van die wagens niet zelf kiezen. Wanneer deze wagens geen koper vinden, moet de dealer prijskorting toestaan of deze wagens als bedrijfswagen gebruiken.

#### 2.2.1.4 *Personeelsbeleid*

Alhoewel het niet de invoerder is die het personeels- of recruitersbeleid bepaalt, moet het tewerkgesteld personeel opgeleid worden. In die zin zijn de bezochte bedrijven afhankelijk van de invoerders: de invoerder bepaalt het opleidingsprogramma. De bedrijven kunnen dit opleidingsbeleid beïnvloeden door te vragen om bepaalde punten te behandelen. Bovendien richten de verschillende merken niet alleen collectieve opleidingsprogramma's in, maar bieden de dealers ook een technische dienst aan waarnaar men kan bellen of naartoe gaan wanneer er problemen zijn. Sommige merken richten ook geïndividualiseerde opleidingen in (hoofdstuk 7, punt 1). We vermelden hier dat deze alleen openstaan voor de dealers, wat ongetwijfeld een invloed heeft op de toegang tot de informatie van de onafhankelijke garagehouders.

#### 2.2.1.5 *Infrastructuur en presentatie*

In de meeste gevallen moeten de concessiehouders en agenten, ten minste wanneer deze laatsten bevoegd zijn om wagens te verkopen, over een showroom beschikken waarin een minimum aantal wagens kunnen worden tentoongesteld. Behalve het feit dat er een showroom moet zijn, moeten het gebouw en de werkplaats er verzorgd uitzien. Nagenoeg alle merken hebben ook hun lay-out gestan-

daardiseerd om een merkimago op te leggen. In meerdere gevallen moest zelfs toestemming worden gegeven tot vergrotings- of verfraaiingswerken van de gebouwen.

#### 2.2.1.6 *Technologie*

Wanneer nieuw gereedschap op de markt komt (b.v. een uitlijninggereedschap) wordt het doorgaans naar de dealers gestuurd zonder dat ze dit hebben gevraagd en soms zonder dat ze er nut van hebben. Sommige merken voeren verrassingscontroles uit, om zich ervan te vergewissen dat het gebruikte gereedschap wel degelijk van het vertegenwoordigde merk is.

De tendens om steeds meer elektronica in wagens in te voeren, vereist ook dat in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van merk- en zelf modelspecifieke diagnose- en testapparatuur. Bovendien kan de prijs van dit gereedschap van merk tot merk sterk variëren (van 30 000 tot 250 000 BEF). Alhoewel de dealers niet verplicht zijn om deze apparatuur aan te kopen, zien ze zich toch zeer vaak genoodzaakt willen ze bepaalde herstellingen kunnen uitvoeren.

De aanschaf van test- en diagnoseapparatuur stelt de garagehouder soms voor problemen vooral omdat de toestellen specifiek zijn voor een bepaald model en een korte gebruiksduur kennen waardoor een korte afschrijvingsduur vereist is. Sommige dealers kopen niet noodzakelijk al deze apparatuur aan, vooral wanneer de apparaten slechts bruikbaar zijn voor een welbepaald model dat niet vaak wordt verkocht. In dit geval zijn er verschillende oplossingen. We hebben het geval gezien van een invoerder (case-study nr. 6), die de mogelijkheid biedt om deze apparatuur te ontfemen. Een andere mogelijkheid, die ons echter vrij beperkt lijkt, bestaat erin de betreffende apparatuur samen met een andere dealer aan te kopen. In de case-study waarin we deze situatie hebben aangetroffen, is dit scenario mogelijk omdat de twee samenwerkende garages aan twee broers toehoren. Tenslotte kan een derde oplossing erin bestaan de te herstellen wagen naar een andere garage te brengen die wel over de vereiste apparatuur beschikt.

#### 2.2.1.7 *Investeringsen*

De punten die hierboven werden beschreven, brengen diverse kosten met zich mee en vereisen investeringen in materiaal of in mensen. Investeringsen om carrosserieherstellingen uit te voeren, alsook investeringen in wisselstukken, in infrastructuur, in nieuwe technologie en apparatuur, in opleiding, zijn aldus vereist om te kunnen voldoen aan de voorwaarden die de invoerder stelt.

#### 2.2.2 *Bandenspecialisten*

Aangezien we maar één enkele bandenspecialist hebben bezocht, is het moeilijk om te bepalen welke speelruimte de bedrijven in deze sector hebben. Door hun structuur zijn immers verschillende varianten mogelijk. Een voorbeeld vinden we

in case-study nr. 10 (een bandenspecialist). Het bedrijf maakt deel uit van een groep uit zes centra die dezelfde diensten aanbieden, met aan het hoofd telkens een gerant. De speelruimte die aan deze persoon wordt gelaten, is vrij beperkt. Het personeelsbeheer en de personeelsselectie verloopt in gemeenschappelijk overleg met de groep. De opleidingen worden georganiseerd op initiatief van de groep en deelname is ten stelligste gewenst hoewel niet verplicht. Zelfs wanneer men een bestelling plaatst bij de leveranciers, wordt er vooraf met de groep over de prijzen onderhandeld. De diensten die worden aangeboden en de technologie die door deze centra wordt gebruikt, zijn voor de zes centra identiek. Tenslotte is het de groep die beslist over de investeringen die op de verschillende domeinen moeten worden uitgevoerd.

### 3. Institutionele omgeving

We hebben aan de verschillende bedrijfsleiders gevraagd of recente reglementeringen een invloed hebben gehad op hun activiteiten. De geïnterviewden waren unaniem dat alleen maatregelen inzake milieubescherming een impact hebben gehad (vnl. recuperatie of recyclage). Als voorbeeld vermelden verscheidene garages dat ze een bijdrage moeten betalen om gebruikte olie in te zamelen. Daarboven moeten niet alleen containers voor gebruikte remvoeringen enz. worden gehuurd, maar moet er eveneens worden betaald om deze containers te laten ledigen. Sommige bedrijven lopen op de gebeurtenissen vooruit en gaan verder in hun zorg voor het leefmilieu. Dit is het geval voor het bedrijf uit case-study nr. 4, dat zich een kartonpers heeft aangeschaft om karton te recycleren.

Anderzijds kunnen de bedrijven voordeel halen uit een kwaliteitslabel. Het ISO-certificaat bekomen, kan aldus een doelstelling op zich worden en een middel om de efficiëntie en de goede werking van een bedrijf in stand te houden en te verbeteren. Volgens een artikel dat verschenen is in het tijdschrift *Autotechnica*, zouden de belangrijkste voordelen van een goed begrepen kwaliteitssysteem liggen in de vermindering van de kosten, het respecteren van de termijnen, de bewustwording van het belang van kwaliteit, een beter beheer van het bedrijf, een georganiseerde aanpak van systematische fouten en een efficiënte behandeling van klachten van de klant. We hebben aan de bedrijven gevraagd of zij in een min of meer nabije toekomst geïnteresseerd waren om een dergelijk certificaat te bekomen. Een enkel bedrijf (case-study nr. 8) denkt erover om dit aan te vragen en dan nog alleen voor de spuitwerkzaamheden uit de afdeling carrosserieherstelling. De tien andere bezochte bedrijven geven toe dat zij dit systeem niet kennen.

#### **4. Conclusie**

In een context waarin de concurrentie hard is, geven de bedrijven de voorkeur aan een strategie die servicekwaliteit laat primeren en de klant in het middelpunt plaatst. Het cliënteel verschilt naargelang ze zich tot een dealer, een onafhankelijke garage of een bandenspecialist wendt. In het eerste geval worden de klanten overtuigd door het merkinago van het produkt, eens ze de beslissing over de prijs hebben genomen. Bijgevolg zijn de dealers van hetzelfde distributienet de belangrijkste concurrenten waarmee de concessiehouders en agenten moeten afrekenen. De invoerders hebben in sommige gevallen niet alleen een positieve of negatieve invloed op de concurrentiepositie van de dealers, maar spelen ook een belangrijke rol bij de bestendinging en de verdere ontwikkeling van kwalificaties van werknemers (zie ook hoofdstuk 7). Het cliënteel van de onafhankelijke garages zou voornamelijk worden gemotiveerd door de prijs, wat niet wegneemt dat kwaliteitservice leveren noodzakelijk is om dit cliënteel aan zich te binden. De distributienetten vormen een bedreiging voor de onafhankelijke garages, die geen toegang krijgen tot de informatie, wat een ernstig nadeel is met het oog op de technologische en produktinnovaties. Deze situatie kan op kortere of langere termijn de marktstructuur veranderen. Tenslotte zou het cliënteel van de bandenspecialisten vooral geïnteresseerd zijn in een snelle service. De voornaamste concurrenten hier zijn de bedrijven die hetzelfde type service aanbieden. Om het hoofd te bieden aan deze concurrentiesituatie vormt de prijs een doorslaggevend element.



## HOOFDSTUK 4

### HET PRODUKTIECONCEPT

In dit hoofdstuk stellen wij het produktieconcept voor dat de hele produktieorganisatie, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie omvat. Vervolgens zullen wij nagaan hoe de integratie van de carrosserieherstelling in de activiteiten van een garage de organisatie van de produktie kan beïnvloeden. Tenslotte zullen wij onderzoeken hoe de technologische en produktinnovaties een impact kunnen hebben op de activiteiten en op de kwalificaties van de werknemers.

#### 1. Het produktieconcept

In deze paragraaf wordt het produktieconcept voorgesteld, we willen een antwoord op de vraag: welke stappen worden er onderscheiden in de produktie, welke technische middelen worden er gebruikt en hoe worden de taken tussen de verschillende functies verdeeld?

##### 1.1 De produktieorganisatie

Doorgaans hebben de activiteiten die men in de sector van de garagebedrijven aantreft, betrekking op de verkoop van nieuwe wagens en/of tweedehands wagens, het onderhoud van wagens, herstellingen van mechanische, elektrische of elektronische aard en eventueel carrosserieherstelling (zie hoofdstuk 3); terwijl de activiteiten die men bij de bandenspecialisten terugvindt, betrekking hebben op wat wij demontage en montage hebben genoemd.

In de verschillende bezochte bedrijven bestaat de *verkoop* erin de commerciële transactie tot een goed einde te brengen en wordt de verkoop hetzij door de eigenaar, hetzij door bedienden verzekerd. Daarom zullen we dit punt niet verder uitwerken en er in het vervolg van onze uiteenzetting niet meer op terug komen.

Het *onderhoud* bestaat uit de controle van onderdelen die vooraf zijn vastgelegd (onderhoudsboekje) en desgevallend de vervanging ervan. Het onderhoud, dat verschilt al naargelang het merk, wordt doorgaans bepaalde door de kilometer-

en het gebruik van diagnose- en testapparatuur. Deze apparaten worden bijvoorbeeld gebruikt om de remmen, de olie, de CO-uitstoot te testen bij een onderhoudsbeurt. Bij fouten van mechanische aard worden de test- en diagnoseapparatuur niet systematisch gebruikt, enkel de afstelling van de motor gebeurt aan de hand van deze toestellen. Mechanische fouten worden meestal op basis van een 'manuele diagnose' opgelost d.w.z. door te luisteren, te kijken en te voelen kan men het defect opsporen. De diagnose bij problemen van elektronische aard vereist het vaakst het gebruik van diagnose- en testapparatuur, maar toch gebeuren elektrische en elektronische herstellingen meestal met traditionele en manuele werktuigen.

Voor de bandenspecialisten hangen de te gebruiken middelen uiteraard af van het pakket van aangeboden diensten, ze zijn daardoor over het algemeen beperkter. In onze case-study vinden wij naast de traditionele manuele werktuigen vier machines, waarvan één om banden te monteren en te demonteren, een om wielen uit te balanceren, één om de koplampen af te stellen en één voor de uitlijning.

Voor de produktietechniek van de afdeling carrosserieherstelling verwijzen wij naar het rapport koetswerk.

### 1.3 Arbeidsorganisatie

Eerder hebben we reeds een onderscheid gemaakt tussen de voorbereiding, de organisatie, de ondersteuning en de uitvoering van de verschillende activiteiten die we in de bezochte bedrijven aantreffen. We hebben eveneens aangeduid dat de uitvoering en de ondersteuning van de activiteiten, behalve de verkoop, worden samengebracht binnen één enkele afdeling, namelijk de werkplaats. De voorbereidende taken worden waargenomen door zaakvoerder, de receptie of het magazijn. Organiserende taken worden gedelegeerd naar de werkplaats of ver-richt door de zaakvoerder.

Bij de arbeidsorganisatie stellen wij ons de vraag hoe het werk wordt verdeeld en welke functies ontstaan. Daartoe kan een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de functies die voornamelijk uitvoerende activiteiten groeperen, en anderzijds de functies die de voorbereidende, organisatorische en ondersteunende activiteiten groeperen.

#### 1.3.1 Uitvoering

Op het niveau van de arbeidsorganisatie kunnen twee types worden onderscheiden : aan het eerste type beantwoordt een vorm van specialisatie, aan het tweede een vorm van polyvalentie.

##### 1.3.1.1 Specialisatie

De eerste vorm van arbeidsorganisatie, wordt gekenmerkt door een horizontale specialisatie. Elke uitvoerder krijgt een taken toegewezen die overeenkomen met



specifieke kennisdomeinen. In de praktijk maakt men een onderscheid tussen onderhoud, mechanisch herstel en elektrisch/electronisch herstel. Binnen deze organisatievorm vinden we twee en soms drie functies terug. Het gaat respectievelijk om een mecanicien die uitsluitend onderhoud verricht (F1), een mecanicien die zich toelegt op onderhoud en mechanisch herstel (F2) en een mecanicien die gespecialiseerd is in het elektrisch en electronische herstel (F3).

De functiehouders F1 is alleen verantwoordelijk voor het onderhoud, dit kan zowel een klein als groot onderhoud zijn. Deze functie vinden we in twee bedrijven terug (nr. 4 en nr. 7), het vormt een antwoord op een nogal specifieke situatie. In één bedrijf wordt de keuze voor de 'onderhoudsspecialist' verantwoord door de aanwezigheid van leerjongens. De toewijzing van onderhoudstaken maakt deel uit van hun leerproces en is in die zin enkel een tijdelijke situatie. In het tweede bedrijf wordt de functie onderscheiden omdat men op die manier een familielid - dat niet beschikt over de nodige technische kwalificaties - kan tewerkstellen.

Functiehouders F2 voert onderhoudstaken en mechanische herstellingen uit, o.m. de diagnosesstelling en de eigenlijke herstelling. Deze functie vinden we in veel garagebedrijven terug, soms in combinatie met functiehouders F1. Dit laatste scenario wordt verklaard door het aandeel van onderhoudstaken dat in sommige bedrijven zeer omvangrijk is.

Functiehouders F3 is gespecialiseerd in elektriciteit en elektronica. Hij wordt belast met de diagnose en de oplossing van problemen van elektronische of elektrische aard en eventueel met de installatie van radio's en alarmsystemen.

De combinatie van functiehouders F2 en F3 hebben we slechts één keer aangetroffen (nr. 8), daaruit kan men niet meteen concluderen dat deze combinatie eerder een rareit is. Het samengaan van F2 en F3 in een organisatie houdt wellicht verband met de grootte van de bedrijven (bedrijf nr. 8 telt 38 werknemers, waaronder 13 in de werkplaats), de door ons bezochte bedrijven zijn relatief klein.

In de bezochte bedrijven worden de opties inzake arbeidsverdeling genomen, rekening houdend met de kennisdomeinen mechanica en elektriciteit/electronica. We wijzen erop dat deze specialisatie nog verder kan gaan. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer binnen de mechanica verschillende domeinen worden onderscheiden - zoals de motor, de remmen, de versnellingsbak - en aan verschillende mecaniciens worden toegewezen. Alhoewel we dit type van arbeidsorganisatie niet hebben aangetroffen, was het aanwezig in case-study nr. 8, maar werd wegens ondoeltreffendheid afgeschaft.

### 1.3.1.2 Polyvalentie

De tweede organisatievorm beantwoordt aan het principe van polyvalentie en/of integratie. We vinden daarin functiehouders F4 terug, die polyvalent is en zich zowel met het onderhoud als met het herstel van mechanische, elektronische of

elektrische fouten bezighoudt. Kortom, het is een samenvoeging van F2 en F3 in één enkele functie.

Deze functie hebben we aangetroffen in de kleinere bedrijven. Het biedt deze bedrijven een zekere flexibiliteit. Zo zal een bedrijf met twee werknemers, waarvan de ene voor functie F2 en de andere voor functie F3 instaat, problemen krijgen, bijvoorbeeld wanneer F3 afwezig is. In case-study nr. 2, waar aan mechaniciens die reeds polyvalent waren, activiteiten werden toegewezen die te maken hebben met carrosserieherstelling, met uitzondering van het spuiten, blijft het polyvalentieprincipe van toepassing.

Polyvalentie vereist hoger geschoolde werkrachten. Bij een omschakeling van een gespecialiseerde naar een polyvalente arbeidsorganisatie kan men ideaaltypisch twee opties nemen. Ofwel biedt men werknemers de kans om bredere kwalificaties te verwerven in de vorm van een formele bijscholing, ofwel gaat men over tot het extern rekruteren van voldoende gekwalificeerd personeel. In één geval (case-study nr. 1), waarbij de bijscholing niet volledig beëindigd was, konden de werknemers vragen om elektrische of elektronische herstellingen uit te voeren zonder dat er een diagnose moest worden gesteld. In dit geval werd de diagnose gesteld door een werknemer met voldoende ervaring en opleiding.

Tot slot, halen we het voorbeeld van de bandenspecialist aan. De activiteiten die door de bandenspecialist worden uitgevoerd, beslaan slechts een fragment van de activiteiten zoals we die terugvinden in een garage. Het gaat om meer gespecialiseerde toepassingen, zoals het uitbalanceren en monteren van banden. Binnen de bandenspecialist is er geen verdere specialisatie: de werknemers (F5) intergreren in hun functie alle uitvoerende taken. Nochtans kan de functie F5, die wij de bandenspecialist zullen noemen, in vergelijking met functie F4 beschouwd worden als een gespecialiseerde functie. Aangezien de uitvoerende taken beperkt zijn, spreekt het vanzelf dat deze taken andere kwalificaties vereisen dan de taken die in een garage aan bod komen.

Polyvalentie en specialisatie sluiten elkaar niet noodzakelijk uit: beide kunnen binnen één enkel bedrijf naast elkaar bestaan. Als voorbeeld vermelden we case-study nr. 4, waarin naast een gespecialiseerd onderhoudsmecanicus (F1) ook een polyvalent mechanicus tewerkgesteld is (F4).

### 1.3.2 Voorbereiding, ondersteuning, organisatie

In de paragraaf over produktieorganisatie hebben wij gesteld dat de uitvoerende activiteiten moesten worden voorbereid, ondersteund en georganiseerd.

Tot de voorbereidende taken behoren voornamelijk het onthaal van de klanten (telefonisch onthaal of aan de toonbank, waarbij gewoonlijk een werkfiche wordt opgemaakt, waarop de door de klant beschreven problemen worden genoteerd; het regelen van afspraken, rekening houdend met de werktijd die voor de uitvoering nodig is en eventueel met de nodige speelruimte om onvoorziene omstandigheden te kunnen opvangen, ...), de bestelling van materiaal, en in sommige

gevallen het opmaken van een bestek. Naargelang het om een groot of een klein bedrijf gaat, worden deze verschillende taken uitgevoerd door de werkgever, de receptionist of de magazijnarbeider. De taken worden zelden gedelegeerd aan de mecaniciens.

Tot de ondersteunende taken behoren hoofdzakelijk het onderhoud en/of het herstel van materiaal en het te gebruiken gereedschap, de controle op het uitgevoerde werk en het zoeken naar oplossingen. De ondersteunende worden veelal waargenomen door de atelierchef en/of de werkgever, nochtans krijgen ook de mecaniciens een aantal taken toevertrouwd. Dat is meer bepaald het geval voor het onderhoud en het herstel van gereedschap en van de werkplaats. De mecaniciens controleren ook de kwaliteit van hun werk, maar het is de atelierchef of de werkgever die de eindcontrole verricht.

De organisatorische taken worden, naargelang de grootte van het bedrijf en het aantal hiërarchische onderscheidingen, ofwel door de atelierchef ofwel door de werkgever waargenomen.

In drie bedrijven (case-studies nr. 1, nr. 3 en nr. 8) staat de werkplaats onder de verantwoordelijkheid van een atelierchef die de organisatorische en ondersteunende taken op zich neemt. De voorbereidende taken daarentegen worden waargenomen door de receptionisten of de magazijnarbeiders. Bovendien is de werkgever in twee van de drie gevallen (nr. 1 en nr. 8) niet in staat om een ondersteunende rol te vervullen aangezien hij geen of onvoldoende theoretische kennis heeft.

In de acht andere case-studies, waaronder zeven bedrijven met minder dan vijf werknemers, is er geen atelierchef. Het is de werkgever die de ondersteunende, de organisatorische en alle of een deel van de voorbereidende taken uitvoert. In drie bedrijven (nr. 2, nr. 4 en nr. 9) worden sommige voorbereidende taken aldus gedelegeerd aan de magazijnarbeider of aan de receptionist. Bovendien werkt de werkgever in zes gevallen regelmatig in de werkplaats waar hij alle uitvoerende taken verricht. In één geval houdt hij zich hoofdzakelijk bezig met onderhoud.

## 2. Integratie van de carrosserieherstelling

Tot nu toe hebben wij nog niet veel gezegd over garages die carrosserieherstellingen uitvoeren. Voor de produktieorganisatie en de produktietechniek wijzen wij naar het document dat aan deze sector is gewijd (rapport koetswerk). Toch moeten wij ons afvragen in welke mate de arbeidsorganisatie van een garage die regelmatig carrosseriewerkzaamheden uitvoert, verschilt van de organisatie in andere garages. In welke mate heeft deze diversifiëring een impact op de structuur van de arbeidsplaatsen en op de kwalificaties?

In onze case-studies komen we twee verschillende situaties tegen. In het ene bedrijf heeft de integratie van de carrosserieherstelling een daadwerkelijke invloed op de arbeidsorganisatie in de betrokken garages, een invloed waaruit een min of meer aanzienlijke wijziging van de structuur van de arbeidsplaatsen

voortvloeit. We hebben een bedrijf aangetroffen (case-study nr. 2) waar ook de uitvoering van carrosserieherstellingen in de functie van polyvalent mecaniciens werd ondergebracht. We wijzen er hier op dat deze situatie mogelijk wordt gemaakt dank zij een opleiding die door de invoerder werd gegeven. In een ander bedrijf (case-study nr. 7) neemt de bedrijfsleider de carrosserie voor zijn rekening, met uitzondering van de montage en de voorbereidingswerkzaamheden die tot de functie van polyvalent mecaniciens behoren. Tenslotte worden de polyvalente mecaniciens van bedrijf nr. 5, dat de carrosseriewerkzaamheden in onderaanneming uitbesteedt, soms gevraagd om bepaalde onderdelen van de wagen te demonteren. De arbeidsorganisatie in de andere drie case-studies verschilt niet van die van de andere garages, omdat deze diversifiëring geen invloed heeft op de mecaniciens.

We kunnen ons eveneens afvragen in welke mate de arbeidsorganisatie in de afdeling carrosserieherstelling verschilt van die welke we aantreffen in een zelfstandig carrosseriebedrijf. In dit opzicht is de grootte van de afdeling van doorslaggevend belang. In case-study nr. 4 zijn in de afdeling carrosserieherstelling twee werknemers tewerkgesteld, waarvan de ene het volledige productieproces doorloopt (van de demontage tot de hermontage) en de andere, een leerjongen, zich hoofdzakelijk bezighoudt met de voorbereiding van de wagens. In case-study nr. 8 daarentegen zijn in de carrosserieherstelling acht mensen tewerkgesteld zodat daar een onderscheid wordt gemaakt tussen de functies van monteur (montage/demontage), plaatslager (kleine en grote plaatwerken, rechtekken van wagens en eventueel montage/demontage), en spuits (voorbereiding en spuiten).

### 3. Technologische en produktinnovaties

#### 3.1 Concessiehouders en agenten

De specificiteit van de sector van de garagebedrijven bestaat erin dat deze bedrijven produkten verkopen, onderhouden en/of herstellen die ze niet zelf hebben gemaakt. Met andere woorden, de bedrijven die in deze sector actief zijn, zijn afhankelijk van de nieuwe produkten en daarmee samenhangend van bepaalde technologische vernieuwingen, waarin moet worden geïnvesteerd om wagens te kunnen onderhouden of herstellen. Deze vernieuwingen oefenen een invloed uit op de activiteiten, op de kwalificaties en in zekere mate ook op de mobiliteit van de werknemers.

Dit heeft implicaties voor het personeelsbeleid, aangezien men verplicht is om over geschoolde werkkrachten te beschikken die deze evoluties kunnen volgen. We zullen dit punt verder uitwerken in hoofdstuk 7.

Het aandeel van de elektronische herstellingen is ondanks de invoering van elektronisch gestuurde systemen niet zo groot, wat gedeeltelijk kan worden verklaard door de betrouwbaarheid en de recente invoering van deze systemen. Met

betrekking tot de omvang van onderhouds- en herstelactiviteiten zouden zich twee tendenzen voordoen. Enerzijds zijn de periodes tussen twee onderhoudsbeurten langer geworden, wat zou leiden tot een vermindering van het aantal onderhoudsbeurten. Anderzijds zijn de wagens klaarblijkelijk betrouwbaarder dan voorheen en kennen sommige vervangstukken een langere levensduur, wat leidt tot een dalend aantal herstellingen.

De verhouding tussen het herstel en het onderhoud van de wagen blijft verbazen: het leeuwenaandeel zou worden opgeslorpt door onderhoudsbeurten. Sommige van de bezochte bedrijven hebben ons zelfs gemeld dat 90% van hun activiteiten betrekking had op onderhoud en dat de rest in beslag werd genomen door herstellingen.

De herstellingsactiviteit heeft, zo lijkt het, ook enkele wijzigingen ondergaan. Defecte onderdelen worden steeds meer vervangen in plaats van ze te herstellen. Eens de oorzaak van het defect is opgespoord, komt het herstel in zekere mate overeen met een onderhoudsbeurt. We merken hierbij op dat het herstel niet systematisch vereist dat er een diagnose wordt gesteld aan de hand van test- en diagnoseapparatuur: in sommige gevallen volstaat de informatie die de klant geeft.

Het steeds toenemend belang van elektronica in wagens (ABS, stuurbekrachtiging, injectie, ...) gaat samen met de invoering van merkspecifieke diagnose- en testapparatuur, zonder dewelke de wagens in sommige gevallen niet meer kunnen worden hersteld. Behalve de aanzienlijke investeringen, moet de mecanicien ook in staat zijn om een correcte diagnose te stellen. Daartoe moet hij niet alleen over de noodzakelijke technische kennis beschikken, maar ook over de bekwaamheid om de metingen te analyseren en te interpreteren. Met dit doel richten de verschillende merken voor hun leden opleidingen in, tijdens dewelke zij de vereiste vaardigheden kunnen verwerven (cfr. hoofdstuk 7, punt 1), en stellen ze hen verschillende informatiebronnen ter beschikking (schriftelijke documentatie, video's, databanken, ...).

Bovendien moet men naast de elektronica ook de grote verscheidenheid van generaties autotechnologieën beheersen. Alhoewel de levensduur van een model van merk tot merk verschilt, evolueren de diverse modellen voortdurend, eens ze op de markt zijn gebracht. Er worden verschillende wijzigingen aangebracht, sommige onderdelen worden veranderd of toegevoegd, waarbij de nadruk op het comfort en de veiligheid van de gebruiker en ook op de bescherming van het leefmilieu ligt. Wanneer de levensduur van de wagens relatief groot is of toeneemt, kan dit een invloed hebben op de vereiste kwalificaties. In verband met de herstel van oude modellen (tien jaar en meer), wees één van onze gesprekspartners (case-study nr. 8) niet alleen op het probleem om soms vervangstukken vast te krijgen, maar drukte hij ook zijn vrees uit dat sommige mecaniciens die dergelijke wagens nog kunnen herstellen, zouden vertrekken.

De specificiteit van elk merk, niet alleen met betrekking tot het produkt zelf maar ook tot de werktuigen en de test- en diagnoseapparatuur, kan problemen

veroorzaken om de kwalificaties door te geven. Deze situatie kan de mobiliteit van de werknemers verenigen of vereist minstens een inscholingsperiode om de noodzakelijke vaardigheden te verwerven (cfr. hoofdstuk 7). Dit was het geval in case-study nr. 1 waar ten gevolge van het vertrek van verscheidene werknemers, alle mecaniciens met uitzondering van een polyvalent mecanicien drie maanden voordien werden aangeworven. Tijdens ons bezoek beheerste dit nieuw samengestelde team, dat nochtans uit ervaren mecaniciens bestond, het produkt nog niet helemaal. Zelfs als een van die mecaniciens het merk in kwestie kent is er eveneens een aanpassingsperiode noodzakelijk, als de arbeidsorganisatie in het bedrijf waar hij werkte op specialisatie en niet op polyvalentie was gericht.

### 3.2 Onafhankelijke garages

De wagens die door onafhankelijke garages worden hersteld of onderhouden, vallen over het algemeen niet meer onder garantie. Met andere woorden, de technologische en produktvernieuwingen worden met een zekere achterstand ingevoerd. Op min of meer lange termijn kan dit een belemmering vormen voor de toegang tot het beroep (investering in menselijke middelen en materieel vereist). Zoals wij eerder hebben aangehaald, maakt een zekere beveiliging van de informatie door de invoerder het probleem nog groter. Praktisch gezien kan de onafhankelijke garage die wij hebben bezocht (case-study nr. 11) zich nog op de hoogte houden door een zekere vorm van samenwerking met de concessiehouder uit zijn streek.

## 4. Conclusie

Dank zij de analyse van de case-studies hebben wij kunnen vaststellen dat, met uitzondering van de bandenspecialist die een beperktere service aanbiedt, de produktieorganisatie en de produktietechniek relatief weinig verschillen vertonen tussen de diverse bedrijven. Het voornaamste verschil situeert zich op het vlak van de arbeidsorganisatie, naargelang het bedrijf de voorkeur geeft aan het principe van specialisatie of van polyvalentie. De grootte van de bedrijven speelt hierbij een doorslaggevende rol. Bovendien hebben wij gezien dat het feit dat er carrosseriewerk wordt uitgevoerd, in sommige gevallen de structuur van de arbeidsplaatsen in de betrokken bedrijven beïnvloedt. Tenslotte hebben ook de nieuwe producten en de technologische vernieuwingen een impact op het takenpakket en de vereiste kwalificaties.

## **HOOFDSTUK 5**

### **WELZIJNSPROFIEL VOLGENS WEBA**

De WEBA-onderzoeksmethode (Welzijn Bij de Arbeid, projectgroep WEBA, 1989 en Peeters, in voorbereiding) werd uitgewerkt in het kader van de Nederlandse wetgeving. Ze streeft ernaar om de aanwezigheid van welzijnsrisico's te beoordelen (stressrisico en mogelijkheid tot leren). Het begrip welzijn heeft hier niets te maken met het individueel welbevinden. De aanpak is conditioneel in die zin dat een arbeidssituatie een welzijnsrisico kan inhouden onafhankelijk van de ervaring van het individu. We hebben deze methode toegepast op de sector van de garagebedrijven. Vooraleer deze toepassing te behandelen, zullen we de methode beknopt voorstellen.

#### **1. Voorstelling van WEBA**

WEBA definieert welzijn als 'de afwezigheid van het stressrisico en de aanwezigheid van leermogelijkheden'. Immers, werknemers mogen niet overspannen raken van hun werk, bijgevolg moeten stressrisico's worden vermeden. Boven-dien moeten werknemers zich in en door hun werk kunnen ontwikkelen, leermogelijkheden moeten dus worden bevorderd.

Volgens deze benadering is het stressrisico het resultaat van een discrepantie tussen twee kenmerken van het werk : de regelvereisten (problemen die moeten worden opgelost of zaken die moeten worden geregeld) en de regelmogelijkheden (mogelijkheden die de arbeidsorganisatie biedt om problemen op te lossen). Met andere woorden, er is sprake van een stressrisico als een persoon tijdens de uitvoering van zijn werk wordt geconfronteerd met een probleem en niet over de mogelijkheid beschikt om dit op te lossen.

WEBA duidt zes mogelijke storingsbronnen aan : de normen (informatie over wat moet worden gerealiseerd, over de manier waarop het werk moet worden gedaan en in welke tijd), het materiaal waarmee gewerkt wordt (is het in voldoende hoeveelheid aanwezig en van voldoende kwaliteit), de middelen die moeten worden gebruikt (zijn de werktuigen geschiktbaar, volstaat de hoeveelheid en de kwaliteit, zijn de machines te vaak defect, zijn ze ergonomisch), de werkmethodes (kunnen ze worden gecorrigeerd, zijn ze te moeilijk, vereisen ze een te

grote concentratie), het resultaat (de aanwezigheid en kwaliteit van feed-back) en de omgeving (hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden).

Er zijn verschillende mogelijkheden waardoor men bovenstaande storingsbronnen kan opheffen. WEBA maakt een onderscheid tussen drie regelmogelijkheden. Ten eerste de autonomie, m.a.w. de mogelijkheid om op een zelfstandige manier het ritme, de werkmethode en de volgorde van de handelingen te regelen. Ten tweede de horizontale contacten, m.a.w. de mogelijkheid om te worden geholpen door een collega van de eigen afdeling. En ten derde de organisatorische taken, die betrekking hebben op de mogelijkheid om de chef of andere afdelingen te raadplegen, hetzij via contacten met leidinggevende personen, hetzij via periodiek overleg. Wanneer deze drie mogelijkheden niet aanwezig zijn of niet in voldoende mate om de problemen in kwestie op te lossen, ontstaat er een stressrisico.

Anderzijds zijn er de leermogelijkheden die worden geboden door de inhoud van het werk en de arbeidsorganisatie en die in verband moeten worden gebracht met de problematiek van de kwalificatie. Daartoe onderscheidt J. Christis (1991) vier vormen van volledigheid, met name vaktechnische, cognitieve, organisatorische en communicatieve volledigheid. De vaktechnische kwalificaties kunnen worden verworven wanneer een functie is samengesteld uit een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken (vaktechnische volledigheid). De cognitieve volledigheid is aanwezig wanneer de functie bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen gemakkelijke en moeilijke taken. De organisatorische volledigheid verwijst naar de aanwezigheid van de mogelijkheden tot externe regeling (contacten met leidinggevende personen en werkoverleg), wat belangrijk is voor de ontwikkeling van organisatorische vaardigheden. De communicatieve volledigheid is aanwezig wanneer het werk mogelijkheden biedt tot verticale, horizontale en sociale contacten. Om te weten of een functie leermogelijkheden biedt, moet men zich afvragen of de vier vormen van volledigheid aanwezig zijn.

## 2. Toepassing op de sector van de garagebedrijven

Om WEBA toe te passen op de sector van de garagebedrijven moeten we eerst de uitvoerende taken evalueren op basis van hun moeilijkheidsgraad en de zelfstandigheid waarover de uitvoerder beschikt. Dit zal ons in staat stellen om een welzijnsprofiel op te stellen voor de verschillende functies die we binnen de bezochte bedrijven hebben aangetroffen.

### 2.1 Evaluatie van de taken

Om de functies te evalueren die in het vorige hoofdstuk werden beschreven, moeten wij eerst de taken waaruit deze functies bestaan afzonderlijk beoordelen. Het gaat hier om het klein onderhoud, het groot onderhoud, de diagnose en het herstel van een mechanische defect, de diagnose en het herstel van een elektrisch



of elektronisch defect, de installatie van radio's en alarmsystemen in gespecialiseerde garages, en hetgeen wij demontage en montage hebben genoemd.

De evaluatie van elk van deze taken betreft de moeilijkheidsgraad en de autonomie.

De moeilijkheidsgraad van een taak is afhankelijk van het feit of de functionhouder tijdens de uitvoering ervan wordt geconfronteerd met situaties die nog nooit eerder zijn voorgekomen. Om een oplossing voor het probleem te vinden moet hij zijn werkwijze dus wijzigen. De moeilijkheidsgraad van de taak krijgt in dit geval de score voldoende. Als de uitvoering van de taak vooraf is gestructureerd en als de uitvoerder een beroep kan doen op zijn ervaring zonder dat hij bewerkingsvoorschriften hoeft aan te passen, wordt de moeilijkheidsgraad als onvoldoende beoordeeld. In alle andere gevallen wordt deze beperkt genoemd.

De autonomie heeft betrekking op de beslissingsruimte of op de keuzemogelijkheden waarover de werknemers bij de uitvoering van hun taken beschikken. Autonomie impliceert dat de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, kan variëren naargelang de behoeften en de omstandigheden. Autonomie leidt tot leermogelijkheden en heeft een gunstige invloed op de psychische belasting. Er worden drie vormen van autonomie onderscheiden, met name met betrekking tot het ritme, de werkmethode en de volgorde van de taken.

Drie criteria stellen ons in staat om de autonomie met betrekking tot het ritme te evalueren. Het gaat om het ogenblik waarop men begint te werken, de duur van het werk en de hoeveelheid werk. Een onvoldoende score wordt toegekend wanneer deze drie criteria door strikte en precieze normen worden vastgelegd. We geven de score voldoende wanneer de werknemer de mogelijkheid heeft om deze criteria vrij te bepalen naar gelang van de situaties waarmee hij wordt geconfronteerd. De autonomie is beperkt in alle andere gevallen.

Autonomie met betrekking tot de methode heeft te maken met het feit of de werknemer over de mogelijkheid beschikt om het materiaal, de middelen en de werkmethode zelf te bepalen. Is dit zo, dan wordt een score voldoende gegeven. Wanneer deze drie elementen daarentegen vooraf strikt zijn vastgelegd of wanneer er geen enkele variant mogelijk is, wordt de score onvoldoende toegekend. Autonomie met betrekking tot de methode wordt voornamelijk beperkt door de technische logica of door instructies.

Autonomie met betrekking tot de volgorde hangt af van het feit of de werknemer de volgorde kan wijzigen van de verschillende handelingen die vereist zijn om een taak uit te voeren. Als deze mogelijkheid ruimschoots aanwezig is, wordt een score voldoende toegekend.

## 2.2 Evaluatie van de functie

Na de evaluatie van de taken met betrekking tot de moeilijkheidsgraad en de zelfstandigheid kunnen we beginnen met de beoordeling van de functie. Het uitgangspunt bestaat erin de taken te bekijken waaruit de functie bestaat en vijf

vragen over de kwaliteit te beantwoorden. Deze vragen betreffen de volledigheid van de functie, het voorkomen van organisatorische taken, het evenwicht tussen gemakkelijke en moeilijke taken, de autonomie waarover de functiehouder beschikt en de mogelijkheden om raad te vragen. Het antwoord op deze verschillende vragen zal leiden tot een welzijnsprofiel voor elk van de geanalyseerde functies.

### 2.2.1 Is de functie volledig ?

In de sector van de garagebedrijven maken wij een onderscheid tussen twee verschillende produktiedelen. Enerzijds is er een deelproces dat betrekking heeft op het domein van de mechanica en het onderhoud van wagens, de diagnose van defecten van mechanische aard en de herstelling ervan. Anderzijds is er het deelproces dat betrekking heeft op het domein van de elektriciteit of de elektronica en dat de diagnose van defecten van elektrische of elektronische aard, de herstelling ervan en eventueel de installatie van radio's en alarmsystemen omvat.

Een functie wordt als volledig beschouwd wanneer de functie minstens één van deze beide processen volledig bestrijkt én als de functie uit een geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken bestaat. Wanneer de functie daarentegen geen van deze processen volledig bestrijkt, dan is de volledigheid ervan beperkt, zelfs als ze uit een samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken bestaat.

### 2.2.2 Omvat de functie organisatorische taken ?

Organisatorische taken zijn in de WEBA opgenomen omdat ze bijdragen tot het ontwikkelen van organisatorische vaardigheden. Ze verwijzen naar zeggenschap over het werk. M.a.w. de werknemer kan zaken regelen of problemen oplossen die het niveau van de eigen, individuele werkplek overstijgen. Er worden twee vormen onderscheiden : de functioneel contacten (contacten met collega's van eigen of andere afdeling) en het werkoverleg (eventueel taakgroep).

De organisatorische taken worden voldoende geacht vanaf het moment dat functionele contacten en periodiek overleg bestaan en relatief frequent plaatsvinden. Als er geen enkele vorm van periodiek overleg bestaat, zeggen we dat deze taken beperkt zijn, ook al zijn er functionele contacten. In een bedrijf dat slechts één enkele werknemer tewerkstelt, vervaardigt alleen de aanwezigheid van frequente functionele contacten de toekenning van een voldoende score.

Een van de bijzonderheden van de sector van de garagebedrijven is het belang van kleine en middelgrote ondernemingen. Binnen deze bedrijven wordt het systeem van periodiek overleg meestal vervangen door informele relaties, waarin verschillende problemen met betrekking tot het materiaal, de middelen, enz. kunnen worden aangekaart. Daardoor zijn de organisatorische taken van de verschillende geëvalueerde functies meestal beperkt.

### 2.2.3 Is er een evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken ?

Om over dit evenwicht geldige uitspraken te kunnen doen, moeten we eerst een overzicht geven van de verschillende taken van de functie, waaraan vooraf een moeilijkheidsgraad werd toegekend. Een functie die alleen uit moeilijke taken bestaat, verhoogt het stressrisico, terwijl een functie die alleen eenvoudige taken omvat, de leermogelijkheden aanzienlijk vermindert. Zo kunnen we, rekening houdend met de tijd die aan deze verschillende taken wordt besteed, vaststellen of er een voldoende, beperkte of onvoldoende afwisseling is tussen moeilijke en gemakkelijke taken. Zo zullen we voor een functie die voor 80% uit gemakkelijke taken en voor 20% uit moeilijke taken bestaat, spreken van een beperkt evenwicht tussen gemakkelijke en moeilijke taken.

### 2.2.4 Beschikt de functiehouder over autonomie ?

Aan elke taak werd een globale score voor autonomie toegekend. Vervolgens hebben we nagegaan uit welke taken de onderzochte functie bestond en hebben we er een score aan toegekend. Daarbij hebben we uiteraard rekening gehouden met de tijd die aan elke taak wordt besteed.

### 2.2.5 Biedt de functie ondersteuningsmogelijkheden ?

De ondersteuningsmogelijkheden zijn belangrijk en moeten in verband worden gebracht met de problemen die de functiehouder tijdens de uitvoering van zijn taak, ontmoet en die hij niet alleen kan oplossen. De vraag luidt dus of hij over de mogelijkheid beschikt om deze samen met zijn collega's (horizontale contacten) of met zijn chef, hoofd van de werkplaats, leverancier of de technische dienst (verticale contacten) op te lossen. De horizontale contacten ontstaan wanneer er minstens één collega met dezelfde kwalificatie aanwezig is. De horizontale contacten worden daarentegen beperkt genoemd als deze collega niet dezelfde kwalificatie heeft, maar hem bijvoorbeeld wel kan helpen om iets te dragen. De verticale contacten zijn voldoende groot als zij toelaten om de problemen op te lossen.

De ondersteuningsmogelijkheden krijgen de score voldoende wanneer horizontale of verticale contacten bestaan om de problemen op te lossen die de functiehouder niet alleen aankan.

## 3. De welzijnsprofielen

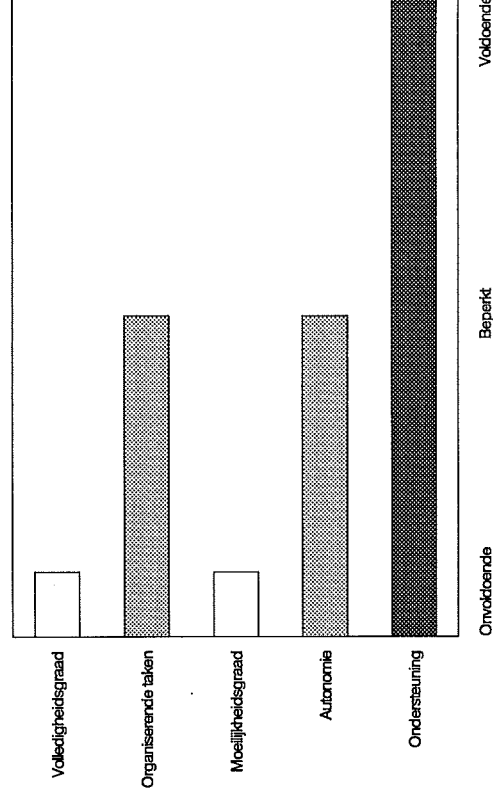
De toepassing van de WEBA in de sector van de garagebedrijven werd uitgevoerd voor de vijf functies die in het vorige hoofdstuk werden beschreven : de gespecialiseerde onderhoudsmechanici (F1), de gespecialiseerde mechanici in mechanica (F2), de gespecialiseerde mechanici in elektriciteit en elektronica (F3), de polyvalente mechanici (F4) en de bandspecialist (F5). Nadat de vijf welzijnsprofielen

zijn uittekend, zullen we de problemen behandelen die in deze vijf functies kunnen voorkomen.

### 3.1 De gespecialiseerde onderhoudsmecaniciën (F1)

Functie F1 omvat de uitvoerende taken 'groot en klein onderhoud'. In de bezochte bedrijven hebben wij deze functie slechts in twee gevallen aangetroffen. Deze functie komt relatief zelden voor en dan nog alleen in bijzondere situaties (b.v. leercontract).

Het welzijnsprofiel van functie F1 wordt voorgesteld in het onderstaande diagram :



Figuur 5.1 Welzijnsprofiel van de gespecialiseerde onderhoudsmecaniciën

Functie F1 is onvoldedig omdat ze slechts een fragment van het produktieel bestrijkt, namelijk het deel dat betrekking heeft op het onderhoud en omdat ze hoofdzakelijk uit uitvoerende taken bestaat, met heel beperkte voorbereidende en ondersteunende taken. De functiehouder F1 moet immers uitsluitend zijn werkzaamheden en eventueel de noodzakelijke vervangstukken gaan ophalen, maar aangezien de onderhoudsbeurten heel erg op elkaar lijken, hoeft hij niet telkens te beslissen hoe hij te werk zal gaan (voorbereidende taken). Nadat hij het onderhoud heeft uitgevoerd (uitvoerende taak), gaat hij na of alle elementen wel degelijk werden gecontroleerd en voert hij de nodige correcties uit. Wanneer hij echter een probleem van mechanische of andere aard vaststelt, is hij niet in staat om de nodige correcties uit te voeren (ondersteunende taken).

Alhoewel de contacten met leidinggevende personen voldoende frequent zijn, zijn de organisatorische taken beperkt doordat periodiek overleg ontbreekt.

Het evenwicht tussen gemakkelijke en de moeilijke taken is onvoldoende, omdat de moeilijkheidsgraad van het onderhoud als onvoldoende wordt beschouwd. De handelingen die bij een klein of een groot onderhoud moeten worden uitgevoerd zijn immers vooraf vastgelegd. De onderhoudsbeurten verschillen niet van elkaar omdat steeds dezelfde handelingen moeten worden uitgevoerd. De richtlijnen van de werkgever, de constructeur of het onderhoudsboekje volstaan bovendien om het werk uit te voeren. De werknemer kan over het algemeen een beroep doen op zijn ervaring. Bij de uitvoering van zijn taak wordt hij zeer zelden geconfronteerd met situaties die zich voordien nog nooit hebben voorgedaan en waarvoor hij een oplossing moet zoeken.

De autonomie van functie F1 is beperkt. De autonomie met betrekking tot het ritme is beperkt omdat het moment waarop men begint te werken door de chef wordt bepaald, de duur van de opdracht vooraf is gekend en vaststaat en de hoeveelheid uit te voeren werk op de fiche is vermeld. Wanneer de functiehouders deze hoeveelheid overschrijdt, heeft hij dit vooraf moeten melden aan het hoofd van de werkplaats aan de chef of eventueel aan de klant. De autonomie met betrekking tot de werkmethode is eveneens beperkt omdat er geen mogelijkheid bestaat om de middelen en het materiaal te kiezen en omdat er slechts weinig verschillende werkmethodes bestaan. Tenslotte is de autonomie met betrekking tot de volgorde beperkt in het geval van een klein onderhoud, en voldoende in het geval van een groot onderhoud. Zelfs wanneer bij de uitvoering van beide taken geen enkele volgorde wordt opgelegd, laat het groter aantal handelingen dat voor een groot onderhoud is vereist, een grotere keuzevrijheid<sup>1</sup> toe, ondanks het feit dat er bepaalde technische beperkingen bestaan.

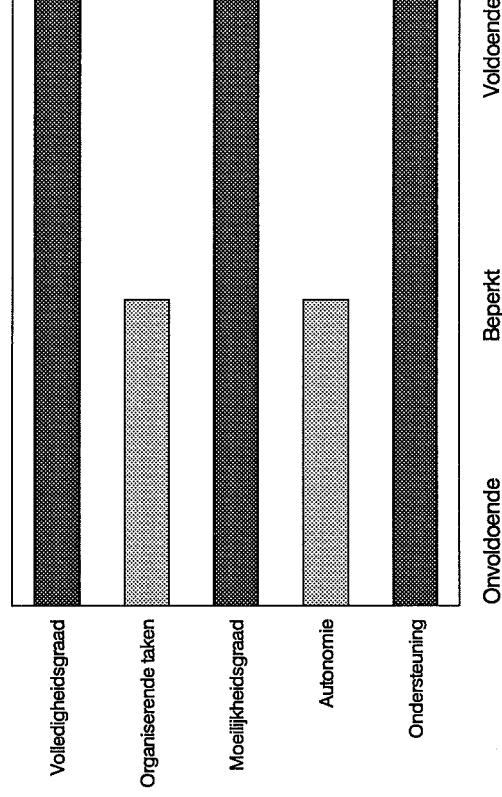
Tenslotte hebben wij in de bedrijven waar deze functie voorkomt de mogelijkheden om raad te vragen als voldoende beoordeeld, en wel om twee redenen. Wanneer er zich een probleem voordoet kan de functiehouders een beroep doen op een collega met dezelfde kwalificaties en hij kan zich eveneens tot de chef wenden, die in staat is om de problemen op te lossen.

### 3.2 De mecaniciens gespecialiseerd in mechanica (F2)

Functie F2 zoals deze hierboven werd gedefinieerd, omvat de onderhoudstaken, de diagnosesstelling bij mechanische problemen en de eigenlijke herstelling. We hebben deze functie slechts in één bedrijf aangetroffen.

Het welzijnsprofiel van functie F2 wordt in het onderstaande diagram voorgesteld :

<sup>1</sup> We wijzen erop dat de zelfstandigheid met betrekking tot de werkvolgorde bij een groot onderhoud kan worden beperkt wanneer de gereedschappen beperkt zijn. Als er bijvoorbeeld voor deze werknemers slechts een enkel apparaat is om de banden van de velgen te halen, moeten ze rekening houden met de andere werknemers of wachten tot het apparaat beschikbaar is.



Figuur 5.2 Welzijnsprofiel van de mecaniciën gespecialiseerd in mechanica

Deze functie is volledig, niet alleen omdat ze het volledige produktiedeel bestrijkt maar ook omdat elke taak vereist dat de functiehouder de uitvoering ervan voorbereidt, de taak zelf uitvoert, het resultaat ervan beoordeelt en, indien nodig, correcties aanbrengt. Als voorbeeld nemen we een mecanicien die gespecialiseerd is in mechanica en een motor moet afstellen. Hij moet deze motor demonteren nadat hij het nodige gereedschap heeft gezocht (voorbereidende taken). Vervolgens moet hij met behulp van een diagnoseapparaat de motor afstellen (uitvoerende taak). Terwijl hij dit doet, controleert hij de bekomen waarden met de gewenste waarden en brengt hij de nodige correcties aan tot deze beide waarden met elkaar overeenstemmen (ondersteunende taak). Bovendien vormt de diagnose een belangrijk element van deze functie. Het is immers op basis daarvan dat de mecaniciens zal beslissen hoe hij te werk moet gaan om de herstelling uit te voeren. Als de diagnose niet onder de verantwoordelijkheid van deze functie valt, is de volledigheid van de functie beperkt.

Alhoewel er contacten zijn met leidinggevende personen, worden de organisatorische taken beperkt door de afwezigheid van periodiek overleg. Als dit aanwezig was geweest, dan zouden de organisatorische taken als voldoende zijn beoordeeld.

Het evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken is voldoende. Alhoewel sommige diagnoses of sommige herstellingen vanzelfsprekend zijn omdat ze vooraf zijn vastgelegd (en de handelingen telkens dezelfde zijn), mag men niet uit het oog verliezen dat de mecaniciens zich bij andere diagnoses of herstellingen niet volledig op zijn ervaring kan beroepen en naar specifieke oplossingen moet zoeken. In sommige bedrijven kan het evenwicht tussen gemakkelijke en moei-

lijke taken worden beperkt wanneer er aanzienlijk wat tijd aan het onderhoud wordt besteed, bijvoorbeeld 80%.

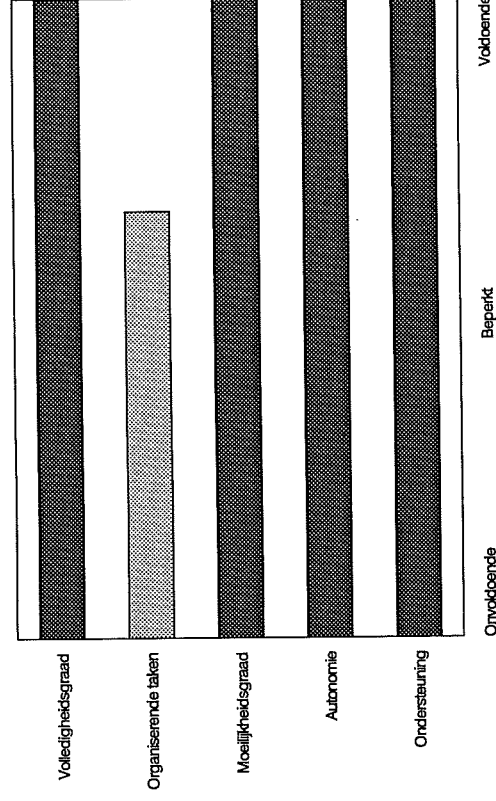
De autonomie van de functiehouder F2, is beperkt. Het hoofd van de werkpplaats en de klant beslissen respectievelijk over het begin van de uitvoering en de omvang van de taken terwijl de tijd die voor de handelingen is vereist wordt beperkt door een tijdsbestek dat moet worden gerespecteerd. Er bestaat geen mogelijkheid om de middelen en het materiaal zelf te kiezen en er is weinig variatie mogelijk in de werkmethodes. De autonomie met betrekking tot de methode wordt positief beoordeeld voor de diagnose. De autonomie met betrekking tot de volgorde is voldoende voor het groot onderhoud en voor de diagnose, maar beperkt voor het klein onderhoud en voor de herstellingen op basis van de technische logica.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende groot. De horizontale contacten zijn, gezien de aanwezigheid van collega's met dezelfde kwalificaties, geschikt om oplossingen te zoeken voor problemen. Bovendien bestaan er contacten met leidinggevende personen die eveneens problemen kunnen oplossen.

### 3.3 De mecaniciens gespecialiseerd in elektriciteit en elektronica (F3)

Het profiel van functie F3 omvat taken als de diagnosesetting, het herstel van defecten van elektrische of elektronische aard, en de installatie van radio's of alarmsystemen. In de bezochte bedrijven hebben we deze functie eenmaal aangetroffen.

Het welzijnsprofiel van functie F3 wordt in het onderstaande diagram voorgesteld :



Figuur 5.3 Welzijnsprofiel van de mecaniciens gespecialiseerd in elektriciteit en elektronica

Deze functie wordt als volledig beoordeeld om dezelfde redenen als functie F2. Enerzijds bestrijkt ze immers een volledig procesdeel en anderzijds wordt elke taak die moet worden uitgevoerd, ook voorbereid, het resultaat ervan wordt gecontroleerd en indien nodig gecorrigeerd.

De organisatorische taken zijn beperkt door de afwezigheid van elke vorm van periodiek overleg.

Het evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken is voldoende, de afwisseling tussen de wel en niet voorgestructureerde taken is redelijk. Het is in hoofdzaak de diagnose die maakt dat de werknemer regelmatig wordt geconfronteerd met situaties waarin hij zich niet altijd op zijn ervaring kan beroepen.

De autonomie wordt als voldoende beschouwd. De autonomie met betrekking tot het ritme is beperkt en zelfs wanneer de hoeveelheid en de duur van het werk niet nader worden bepaald, wordt het ogenblik waarop men moet beginnen door de chef vastgelegd. De autonomie met betrekking tot de methode daarentegen (mogelijkheid om het materieel, de te gebruiken middelen en de werkmethode te kiezen) en de volgorde (keuze van de volgorde waarbij de handelingen worden uitgevoerd) werden als voldoende beoordeeld.

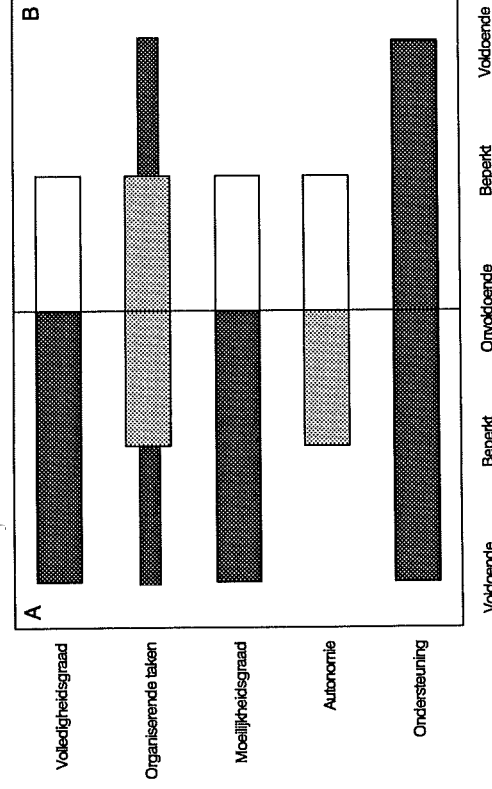
De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende omdat deze contacten - zowel de horizontale contacten als die met leidinggevende personen - bestaan en de mogelijkheid bieden om de problemen op te lossen.

### 3.4 De polyvalente mecaniciens (F4)

Deze functie, die we in de meeste garages hebben aangetroffen, omvat het onderhoud, de diagnose en herstelling van mechanische problemen, de diagnose en herstelling van elektrische of elektronische problemen, en eventueel de installatie van radio's en alarmsystemen.

Met het oog op de tijd die aan elk van deze taken wordt besteed, werden twee welzijnsprofielen onderscheiden die in de volgende diagrammen visueel worden voorgesteld :





Figuur 5.4 Welzijnsprofiel van de polyvalente mecaniciens

Functionie A is uiteraard volledig omdat ze niet alleen alle taken van de beide procesdelen omvat, maar omdat bovendien elke taak die moeten worden uitgevoerd ook wordt voorbereid en het resultaat ervan tijdens of na de uitvoering wordt gecontroleerd en indien nodig gecorrigeerd.

De organisatorische taken van functionie A zijn soms beperkt en soms voldoende. In het eerste geval zijn ze beperkt omdat er geen periodiek overleg is. In het tweede geval zijn ze voldoende omdat er wel periodiek overleg plaatsvindt of omdat het bedrijf slechts één enkele werknemer in dienst heeft en het nut van overleg dus moeilijk kan worden beoordeeld, terwijl er wel voldoende contacten met leidinggevende personen zijn.

De afwisseling van moeilijke en gemakkelijke taken bij functionie A wordt als voldoende beschouwd, omdat de functie taken omvat waarvan de moeilijkheidsgraad als voldoende, beperkt en onvoldoende werd ingeschat en de hoeveelheid tijd die aan elk van deze taken wordt besteed in evenwicht is.

De autonomie waarover functiehouders A beschikt, is beperkt. Voor het ritme is de autonomie beperkt omdat het begin en de omvang van de werkzaamheden door de chef worden bepaald, de duur van de verschillende taken is vastgelegd en binnen een vastgelegd tijdsbestek dient te gebeuren. De autonomie met betrekking tot werkmethode is eveneens beperkt voor alle taken, met uitzondering van de diagnosesetting en de elektrische of elektronische herstellingen. Voor deze laatste activiteiten wordt de autonomie als voldoende beschouwd, maar er wordt niet voldoende tijd aan besteed. Tenslotte is de autonomie met betrekking tot de werkvolgorde beperkt.

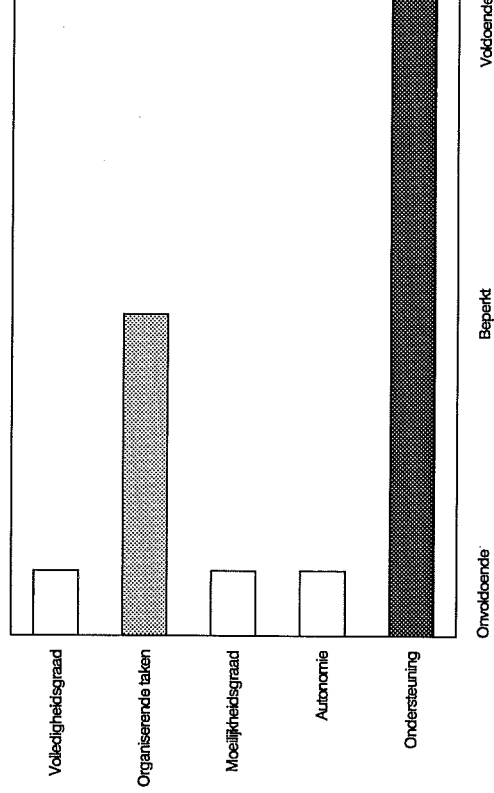
De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende. Er zijn twee mogelijkheden: ofwel contacten met een collega die dezelfde kwalificaties heeft ofwel met de chef. In beide gevallen kunnen de problemen die zich stellen worden opgelost.

Functie B krijgt dezelfde scores als functie A behalve op twee punten. Hoewel ze betrekking heeft op de twee procesdelen, is de volledigheid van functie B beperkt: 80 tot 90% van de tijd wordt namelijk aan het onderhoud besteed (cfr. supra). Het evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken is beperkt. Dit wordt beoordeeld op basis van de tijd die binnen deze functie aan elk van de uitvoerende taken wordt besteed. In dit geval vertegenwoordigt het onderhoud van wagens, waarvan de moeilijkheidsgraad als onvoldoende wordt beoordeeld, tussen 80 en 90% van het werk. Daarom wordt de afwisseling tussen moeilijke en gemakkelijke taken verre van voldoende geacht.

### 3.5 De bandenspecialist (F5)

In case-study nr. 10 besteedt de functiehouder F5 80% van zijn tijd aan het monteren van nieuwe banden en de rest van de tijd aan de uitlijning van de wagen, de montage van schokdempers, accu's, remmen en uitlaten, de controle van koplampen en aan olieversiersingen.

Het welzijnsprofiel van functie F5 wordt in het onderstaande diagram visueel voorgesteld :



Figuur 5.5 Welzijnsprofiel van de bandenspecialist

De volledigheid van de functie is onvoldoende. In vergelijking met de situatie in garages beslaat deze functie slechts een zeer klein deel van het productieproces. Bovendien zijn de voorbereidende en ondersteunende taken beperkt of ontbreken volledig.

De organisatorische taken zijn beperkt omdat er alleen contacten met leidinggevende personen zijn.

Het evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken is onvoldoende. De uitvoering van de verschillende taken is vooraf vastgelegd. Tijdens de uitvoering ervan komen probleemsituaties waarvoor specifieke oplossingen vereist zijn, eerder sporadisch voor. Bovendien wordt 80% van de tijd besteed aan de bandenwissel, waarvan de moeilijkheidsgraad onvoldoende is.

De autonomie van deze functie is onvoldoende, zowel wat het ritme, de methode als de werkvolgorde betreft. De hoeveelheid werk, het ogenblik waarop men moet beginnen en de duur van de uitvoering worden door de chef of de klant bepaald. De uitvoerder kan het gereedschap en het gebruikte materiaal niet zelf kiezen en er zijn slechts weinig verschillende werkmethodes. Tenslotte is er ook voor de werkvolgorde slechts weinig variatie mogelijk.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende, zowel wat de horizontale als de verticale contacten betreft.

### 3.6 Inventaris van problemen en strategieën

WEBA maakt een onderscheid tussen zes mogelijke storingsbronnen: de normen (informatie over wat moet worden gedaan, de manier waarop dit moet gebeuren en de hoeveelheid), het materiaal (de wagen of de vervangstukken), de middelen (gereedschappen, test- of diagnoseapparatuur, ...), de handelingen, de informatie over het resultaat en de werkomgeving. Als oplossing voor deze problemen, waarmee de functiehouders tijdens de uitvoering van een taak kunnen worden geconfronteerd, bieden zich drie mogelijkheden aan: autonomie, horizontale of verticale contacten en periodiek overleg.

De inventaris van deze problemen is van groot belang en stelt ons in staat om de aanwezigheid van een stressrisico vast te stellen, dat voorkomt uit een discrepantie tussen de problemen die moeten worden opgelost (regelvereisten) en de mogelijkheden daartoe die door de organisatie worden geboden (regelmogelijkheden). Met andere woorden, als de regelmogelijkheden ontbreken of niet volstaan, blijft het probleem voortbestaan en treedt er een stressrisico op. In het vervolg van onze uiteenzetting bieden we een overzicht van de problemen die de bezochte bedrijven ons zeer vaak hebben signaleerd. Niettemin kunnen de mogelijkheden waarover de werknemers beschikken, verschillen naargelang van het bedrijf en hetzelfde geldt voor het al dan niet oplossen van de problemen. Daarom is het stressrisico vrij afhankelijk van het bedrijf.

De aangeduide problemen, hebben hoofdzakelijk betrekking op de produktie-normen, de middelen en het materiaal. Ze worden vaak opgelost dank zij de autonomie waarover de werknemer beschikt en via contacten met leidinggevende personen.

### 3.6.1 Produktienormen

Bij de produktienormen moet een onderscheid worden gemaakt tussen de normen met betrekking tot wat moet worden gerealiseerd en de normen aangaande de werkmethode die moet worden gevolgd. De informatie over deze twee punten, die in het eerste geval gewoonlijk voorkomt op de werkfiche en in het tweede geval in de documentatie waarover de werknemers beschikken, kan bepaalde lacunes vertonen.

Over het algemeen krijgen de werknemers voor elke onderhoudsbeurt of herstelling een werkfiche met daarop de symptomen van het voertuig zoals de klant die heeft beschreven. Daarna kunnen zich verschillende problemen voordoen.

Zo kan het gebeuren dat deze beschrijving niet overeenstemt met wat de mecaniciens vaststelt. De klant signaleert bijvoorbeeld dat het achterportier niet opengaat en wanneer de mecaniciens dit wil verhelpen krijgt hij het portier zonder enig probleem open, of wordt een kortsluiting gemeld waarvan in de werkplaats niets te merken valt. In deze beide gevallen signaleert de mecaniciens het probleem aan de chef, die aan de klant uitlegt waarom geen herstelling kan worden uitgevoerd.

Ook kan het probleem voor de mecaniciens onbegrijpelijk geformuleerd zijn. In dit geval, en wanneer de persoon die de fiche heeft opgesteld afwezig is, vraagt de mecaniciens raad aan zijn collega's en eventueel aan de chef, die het probleem komen bekijken. Samen kunnen ze eventueel ontdekken wat er aan de hand is en indien niet geeft de chef aan de betrokken mecaniciens een andere opdracht in afwachting van de terugkeer van de persoon die de fiche heeft opgesteld.

Het kan ook voorkomen dat onderdelen (bijvoorbeeld vervormde banden) die moeten worden vervangen, niet werden aangeduid. In dit geval wordt raad gevraagd aan de chef, die het licht op groen zet voor de herstelling (het onderdeel is niet duur, er is gevaar voor de veiligheid van de klant, bijvoorbeeld bij problemen met de remmen) of contact opneemt met de klant om toelating voor de herstelling te vragen.

Tenslotte kan de gespecialiseerde onderhoudsmecaniciens (F1) een verborgen gebrek opmerken, dat niet op de werkfiche vermeld is en te maken heeft met de mechanica of de elektronica. In dat geval signaleert hij het probleem aan zijn chef die deze bijkomende opdracht aan een terzake deskundige collega toevertrouwt.

Ook de informatie over de te volgen werkmethode kan lacunes vertonen, in het bijzonder bij nieuwe modellen, nieuwigheden bij bestaande modellen, nieuwe bevestigingswijzen van een of ander onderdeel, waarover de werknemer niet werd geïnformeerd of gedocumenteerd. Zo kunnen de elektrische schema's voor sommige nieuwe modellen kunnen ontbreken. In dit geval bieden zich twee oplossingen aan.

De functiehouder kan informatie inwinnen bij een collega met dezelfde kwalificaties, die eventueel reeds met een dergelijke situatie is geconfronteerd. Als ze er samen niet in slagen om het probleem op te lossen of als er geen dergelijke collega is, dan bestaat de oplossing erin om contact op te nemen met de technische dienst

van het merk, die de vereiste informatie kan geven. Een concessiehouder of agent kan deze lacune via zijn contacten met leidinggevende personen opvullen, maar dit geldt niet voor onafhankelijke garages. Een ander mogelijk probleem : bij de demontage van een onderdeel stelt de mecanicien vast dat dit was vastgemaakt aan een ander onderdeel waarvan hij het bestaan niet vermoedde en hij moet een oplossing vinden voor dit probleem.

Ondanks de beschikbare documentatie komt het soms voor dat men er niet in slaagt om een diagnose van het defect te stellen. Bij sommige merken kan de wagen naar een technische dienst worden gebracht, waar ingenieurs naar een oplossing zoeken.

### 3.6.2 Te gebruiken middelen

Ook de middelen die moeten worden gebruikt, kunnen problemen stellen : Zelfs als elke mecanicien een kit met voldoende werktuigen ter beschikking heeft, kunnen de gemeenschappelijke werktuigen de vlotte werking verstoren. Dit probleem kan zich bijvoorbeeld stellen wanneer twee werknemers op hetzelfde ogenblik de apparatuur nodig hebben om de wielen uit te balanceren. In een dergelijke situatie moeten zij onder elkaar een regeling treffen. Als een mecanicien gedurende lange tijd een toestel monopoliseert, zal de chef aan de andere mecanicien een andere opdracht geven.

Bovendien kunnen sommige werktuigen die nodig zijn om een bepaalde herstelling uit te voeren, ontbreken. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een wagen van een ander merk moet worden hersteld en de garage niet over de geschikte diagnose-apparaten beschikt. De herstelling kan dan onmogelijk worden uitgevoerd, het probleem blijft bestaan en de herstelling wordt toevertrouwd aan een andere garage die wel over de bewuste apparatuur beschikt.

### 3.6.3 Materiaal

In verband met het materiaal werden er verscheidene problemen gesignaleerd. Sommige onderdelen van wagens zijn moeilijk te demonteren (bijvoorbeeld vastgeklemd schroeven) of te bereiken. Om dit probleem op te lossen, beschikt de mecanicien doorgaans over de nodige autonomie qua ritme, werkmethode en volgorde, want hij moet een oplossing vinden.

Sommige vervangingsonderdelen zijn niet altijd in voorraad. De mecanicien signaleert dit aan de chef die het ontbrekende stuk tegen de volgende dag bestelt of het eventueel gaat ophalen. In beide gevallen is er geen werkonderbreking, omdat aan de mecanicien ondertussen een andere wagen wordt toevertrouwd.

#### 4. Conclusie

Wij hebben de WEBA-methode toegepast op de sector van de garagebedrijven om de aanwezigheid van welzijnsrisico's te evalueren (stressrisico en leermogelijkheden). Volgens deze benadering zijn de risico's het gevolg van een bijzondere structuur van de arbeidsdeling (hoe de produktie is georganiseerd, welke middelen worden ingezet en hoe het werk tussen de diverse functies is verdeeld).

Er werden vijf functies geëvalueerd. Over het algemeen bieden ze leermogelijkheden, maar sommige daarvan kunnen nog worden verbeterd. Dit is het geval voor de functie van gespecialiseerd onderhoudsmecaniciën en die van de bandenspecialist. Daaraan beantwoorden twee welzijnsprofielen die veel zwakke punten vertonen. De technische volledigheid van deze beide functies, die belangrijk is voor de ontwikkeling van de vaktechnische kwalificaties, is onvoldoende. Ook de cognitieve en de organisatorische volledigheid zijn onvoldoende of beperkt. Daarentegen werden de functies van gespecialiseerd mecaniciën in mechanica, van gespecialiseerd mecaniciën in elektriciteit/elektronica en van polyvalent mecaniciën positiever beoordeeld. Hier is alleen de mogelijkheid om de organisatorische vaardigheden te ontwikkelen in sommige gevallen onvoldoende. Dit houdt verband met de grootte van het bedrijf.

Wat het stressrisico betreft, hebben wij de problemen opgesomd waarmee de functiehouder tijdens de uitvoering van zijn werk kan worden geconfronteerd. Vervolgens hebben we nagegaan of hij deze problemen kon oplossen en op welke manier. Wanneer de problemen blijven voortbestaan, dan treedt er een stressrisico op. De mogelijkheden waarover de functiehouder beschikt om dergelijke problemen op te lossen, variëren van bedrijf tot bedrijf en kunnen in sommige gevallen zelfs volledig ontbreken.

## HOOFDSTUK 6

### VRAAG- EN AANBODZIJDE

In dit hoofdstuk zullen we de verhouding tussen de vraag- en de aanbodzijde analyseren op basis van de resultaten die we via onze case-studies hebben verkregen.

In verband met de gebrekkige aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde wijst Van Hoof (1987) op vier soorten problemen. Deze worden onderscheiden naargelang men het standpunt van de vraag- of van de aanbodzijde inneemt en naargelang men het kwantitatieve of het kwalitatieve aspect ervan wil nagaan.

Als we de zaken bekijken vanuit het perspectief van de vraagzijde, de bedrijven dus, dan stellen we enerzijds *problemen vast op het vlak van personeelsvoorziening* wanneer het aanbod onvoldoende is, en anderzijds *kwalificatieproblemen* wanneer het aanbod niet over de kwalificaties beschikt die het bedrijf nodig heeft. Bekijken we de zaak vanuit het perspectief van het aanbod van de werknemers, dan stellen we enerzijds *verdelingsproblemen* vast, wanneer er te weinig werk is dat aan hun kwalificaties beantwoordt, en anderzijds *benuttingsproblemen* wanneer er een kloof bestaat tussen de beschikbare kwalificaties en de vereiste kwalificaties. In dat geval worden de kwalificaties van de werknemer onderbenut.

#### 1. Vraagzijde

In verband met de vraagzijde hebben wij hier niet alleen aandacht voor de problemen die de bedrijven de laatste vijf jaar hebben ondervonden, maar ook voor de rekruteringskanalen die zij gebruiken om kandidaten te vinden die over de vereiste kwalificaties beschikken, en voor de selectiecriteria die zij hanteren om de kandidaten te evalueren.

##### 1.1 Kwalificatieproblemen ?

We hebben aan verschillende werkgevers gevraagd of zij tijdens de laatste vijf jaar met situaties werden geconfronteerd, waarin vraag en aanbod niet op elkaar waren afgestemd. Bij een positief antwoord zijn wij op zoek gegaan naar de oorzaken van deze situatie (kwalitatief of kwantitatief aspect).

Van de elf bezochte bedrijven hebben er vier (case-studies nr. 1, nr. 3, nr. 8 en nr. 11) één of meer rekruteringsproblemen ondervonden tijdens de laatste vijf jaar. Volgens deze bedrijven is de oorzaak van dit probleem niet van kwantitatieve aard, in de zin dat het aanbod onvoldoende zou zijn, maar wel van kwalitatieve aard, in de zin dat de kandidaten niet over de geschikte kwalificaties beschikken. Zo onderstrepn de eerste drie bedrijven het gebrek aan theoretische en praktische kennis van de kandidaten, en twee van deze drie voegen daar het gebrek aan sociale vaardigheden aan toe (verantwoordelijkheid, motivatie, ...). Tenslotte neemt het vierde bedrijf al sinds vijf jaar alleen leerjongens in dienst en beklaagt zich over de sociale vaardigheden van deze jongeren.

Wat de lacunes op technische vlak betreft wijst men met een beschuldigende vinger naar het huidige onderwijssysteem : het onderwijs zou niet aansluiten aan de noden van het bedrijfsleven. Onder meer het verouderde materiaal, de afwezigheid van praktische oefeningen in reële arbeidsomstandigheden, de gedemotiveerde leerkrachten ... zouden daartoe bijdragen. Onder de afwezigheid van sociale vaardigheden verstaat men veelal een gebrek aan verantwoordelijkheidszin, motivatie en zelfstandigheid. Verder merken we ook dat bedrijven die moeilijk vat krijgen op de sociale vaardigheden van de werknemers die zij willen aanwerven, strategieën ontwikkelen die een invloed hebben op hun rekruteringsbeleid (bijvoorbeeld andere selectiecriteria) en hun opleidingsbeleid (bijvoorbeeld organisatie van opleidingen voor de kandidaten).

Alleen deze vijf bedrijven hebben problemen aangewezen. Waarom hebben de andere uit ons staal dat niet gedaan ? Hebben ze meer geluk gehad om een geschikte kandidaat te vinden, van wie de kwalificaties met de vereisten overeenstemden ? In feite hebben drie bedrijven (case-studies nr. 2, nr. 5 en nr. 6) geen enkele moeilijkheid ondervonden om kandidaten te vinden, omdat ze de laatste vijf jaar niemand hebben aangeworven en ook is tijdens de nabije toekomst geen aanwervingen voorzien. De andere bedrijven hebben geen enkel probleem gemeld, zelfs wanneer ze tijdens de laatste vijf jaar één of meer kandidaten hebben aangeworven. In het eerste geval is de werkgever (case-study nr. 7) tevreden en meent hij dat de laatst aangeworven werknemer wel degelijk aan zijn verwachtingen beantwoordt. In het tweede geval (case-study nr. 4) heeft de werkgever alleen leerjongens in dienst genomen, waarover hij nooit te klagen heeft gehad. Nochtans heeft hij ook leerjongens in dienst genomen die elders problemen hadden met hun mentor omdat hun karakters onverenigbaar bleken te zijn. Case-study nr. 9 heeft betrekking op een bedrijf dat slechts één enkele werknemer in dienst heeft, namelijk de zoon van de werkgever, die drie jaar geleden werd aangeworven. En wanneer de werkgever van case-study nr. 10, tenslotte, beweert dat er geen enkel probleem is, dan moeten we toch de aandacht vestigen op het grote personeelsverloop in dit bedrijf, wat misschien kan wijzen op een zekere malaise bij het personeel.



## 1.2 De rekruteringskanalen

### 1.2.1 Welke rekruteringskanalen worden gebruikt ?

Op basis van de elf case-studies die in deze sector werden uitgevoerd, blijkt dat sommige rekruteringskanalen de voorkeur krijgen boven andere. We vinden op hetzelfde niveau de spontane sollicitatie, de leercontracten, de kennissen, familie <sup>1</sup>, en in volgorde van belangrijkheid de (meestal) regionale pers, scholen of schoolstages en het FOREM/de VDAB. Zoals we kunnen zien, wordt er redelijk vaak een beroep gedaan op informele kanalen.

In de bezochte bedrijven lijkt samenwerking met uitzendbureaus of rekrutering onder het eigen personeel geen regel te zijn. Eén bedrijf gebruikt het kanaal van de uitzendkrachten quasi uitsluitend om mecaniciens te testen. Voldoen ze, dan wordt hen daarna meestal een contract van onbepaalde duur aangeboden. Het gebruik van uitzendkrachten wordt hier verantwoord door het grote personeelsverloop, waardoor de zaakvoerder verplicht is om snel te reageren. Van de andere bedrijven geven sommige toe dat ze geen beroep doen op uitzendkrachten wegens het gebrek aan informatie over de mogelijkheden van uitzendbureaus voor de garagesector. Slechts één bedrijf vermeldt rekrutering onder het eigen personeel (interne promotie) en desgevallend het gebruik van de diensten van een selectiebureau, en dan nog alleen voor de kaderfuncties. Het feit dat deze mogelijkheid slechts één keer werd aangehaald, kan worden verklaard door een beperkte verticale en horizontale mobiliteit in kleine en middelgrote ondernemingen.

### 1.2.2 Eén of meer kanalen ?

Wanneer de werkgever tot aanwerving wil overgaan, geeft hij ofwel de voorkeur aan één enkel rekruteringskanaal waarover hij tevreden is, ofwel neemt hij zijn toevlucht tot meerdere kanalen die hij volgens de verkregen resultaten of volgens de mate waarin hij er tevreden over is, geleidelijk aan beperkt. Zo werken twee bedrijven alleen met spontane sollicitaties, één bedrijf rekruteert via de school en drie bedrijven werken met leercontracten. In één van deze laatste gevallen komt een dergelijk leercontract overeen met de opleidingsperiode voor het personeel en wordt na afloop een contract van onbepaalde duur <sup>2</sup> aangeboden. Anderzijds gebruiken sommige bedrijven achtereenvolgens diverse kanalen naargelang van het bekomen resultaat. Verscheidene garages (drie) geven eerst de voorkeur aan informele rekruteringskanalen en wenden zich pas tot één of meer formele kanalen wanneer ze via de eerste weg geen succes boeken. De informele proce-

---

1 Zeven bedrijven stellen een of meer familieleden tewerk

2 Voor dit bedrijf vormt het inschakelen van leerlingen het antwoord van de werkgever op de kwalificatieproblemen die hij in het verleden heeft ondervonden.

dure biedt onder meer het voordeel dat ze minder kost, wanneer ze resultaten oplevert, maar het nadeel dat ze slechts een beperkt aantal kandidaten bereikt. We vermelden nog dat verschillende werkgevers hebben besloten om, gezien hun slechte ervaringen in het verleden, nooit meer een beroep te doen op de diensten van het VDAB of het FOREM.

### 1.2.3 Onderscheid volgens de functies ?

Vreemd genoeg maken de bedrijven geen onderscheid tussen de verschillende rekruteringskanalen naar gelang van de functies die zij willen invullen. Dit kan wel verrassend klinken, maar we mogen hierbij zeker de grootte van de bezochte bedrijven en het aantal verschillende functies niet uit het oog verliezen.

Alleen de twee grootste bedrijven van ons staal werken via verschillende kanalen afhankelijk van de functies waarvoor zij een kandidaat zoeken. Het onderscheid wordt gemaakt volgens het statuut van de werknemer, met name een arbeider, bediende of kaderlid. Eventueel wordt rekening gehouden met het feit of de kandidaten al dan niet ervaren moeten zijn. Zo rekruteert het eerste bedrijf, nr. 3, zijn verkopers uitsluitend via de pers, en worden de mecaniciens gerekruteerd op basis van leercontracten of studentencontracten. Het tweede bedrijf (nr. 8) werkt via spontane sollicitaties voor alle mecaniciens en werft de mecaniciens zonder ervaring ook aan via schoolstages. Bij dit eerste onderscheid komen nog de interimcontracten voor de administratieve functies en de interne mobiliteit of eventueel de selectiebureaus voor de kaderfuncties.

Bovendien kan de rekrutering via leercontracten worden onderscheiden van de andere kanalen, aangezien dit slechts zelden tot een definitieve aanwerving leidt. De bedrijven die beweren dat ze met dit type van contracten werken, hebben ook geschoolde arbeiders in dienst. Als deze vertrekken zou er een ander rekruteringskanaal worden ingeschakeld om hen te vervangen, aangezien dat niet door een leerjongen kan gebeuren.

### 1.3 De selectiecriteria

We hebben ook aan de personeelsverantwoordelijken gevraagd met welke selectiecriteria ze rekening houden bij de beoordeling van een kandidaat. Met andere woorden, aan welke eisen moet een kandidaat voldoen om te worden aangeworven ?

Op de vraag 'aan welke opleiding geeft u de voorkeur ?' antwoorden drie bedrijven met A2 of A3 (richting mechanica of elektriciteit) en drie andere stellen zich tevreden met een A3. We moeten hierbij echter opmerken dat vijf van deze bedrijven het niet eens zijn over het belang van een diploma vanaf het ogenblik dat de kandidaat ervaring heeft, en het zesde bedrijf eist dat de kandidaat een diploma heeft behaald (A2 of A3) én ervaring heeft. De vijf overige bedrijven, tenslotte, benadrukken dat ze geen enkel belang hechten aan het diploma. Van

deze bedrijven nemen er drie leerjongs of mensen zonder opleiding of ervaring in dienst, die ze dan in het bedrijf zelf opleiden, één bedrijf geeft de voorkeur aan ervaring en aan sociale vaardigheden, en het laatste legt de kandidaten ongeacht hun diploma drie examens op, waarvoor ze moeten slagen vooraleer ze worden aangeworven.

We hebben daarnaast ook aan de personeelsverantwoordelijken (waarvan er 2 niet hebben geantwoord) gevraagd om de drie belangrijkste beoordelingscriteria van een kandidaat aan te duiden. In grote lijnen komen ervaring en sociale vaardigheden daarbij op de eerste plaats. Als een kandidaat ervaring heeft wordt het opleidingsniveau naar het achterplan geschoven. Het behaalde diploma verliest dan immers aan belang. Daarna komt de leeftijd, gevolgd door de referenties van een vorige werkgever - alhoewel deze met wantrouwen worden bekeken - en tenslotte de beschikbaarheid. Vrouwen worden meestal automatisch uitgesloten, want 'arbeidsters in een garagewerkplaats is nog ongewoon'.

In verband met de selectiecriteria kunnen we twee opmerkingen formuleren. Ten eerste komt de aard van de problemen die bedrijven hebben met het niveau van de gevraagde kwalificaties qua technische of praktische kennis en sociale vaardigheden, in zekere mate overeen met de selectiecriteria die prioriteit krijgen, in het bijzonder de ervaring, het diploma en de sociale vaardigheden.

Ten tweede is het belang dat aan ervaring wordt toegekend relatief verrassend. Ervaring die in een bedrijf wordt verworven kan echter al dan niet, of althans niet rechtstreeks van het ene bedrijf naar het andere worden overgedragen. Eerder hebben we gezien dat de produktorganisatie en de produktietechniek weinig verschillen vertoonden tussen de diverse garages. Het voornaamste verschil situeert zich op het niveau van de arbeidsorganisatie. Het is waarschijnlijk dat de inscholing van een gespecialiseerde naar een polyvalente organisatievorm niet zonder problemen verloopt (case-study nr. 1). In een dergelijk geval zal er over het algemeen een min of meer lange inscholingsperiode nodig zijn. Bovendien blijft inscholing ook nodig voor ervaren kandidaten, wanneer de produkten bepaalde merkspecificiteiten vertonen.

## 2. Aanbod van kwalificaties

Op basis van onze case-studies is het moeilijk om uitspraken te doen over de kwantitatieve verschillen tussen de vraag naar en het aanbod van kwalificaties. Alle geïnterviewde personen werken immers zelf.

Wat de kwalitatieve verschillen betreft, rijst de vraag of er vanuit het standpunt van de werknemers een kloof bestaat tussen de beschikbare kwalificaties en de vereiste kwalificaties.

De vraag luidt dus of de job aan de verwachtingen van de werknemer beantwoordt. Tot nu toe beschikken we nog niet over voldoende informatie om hierover uitspraken te kunnen doen, omdat slechts één enkel item in die zin aan de

geïnterviewde werknemers werd voorgelegd. Het item 'ik heb werk gevonden dat ik altijd al heb willen doen' gaat in die richting : 10 werknemers gingen volledig akkoord, 1 was neutraal, 4 gingen niet akkoord en 1 was het daar helemaal niet mee eens. Tijdens de survey zullen wij meer items opnemen waardoor we dit aspect vollediger kunnen omschrijven.

Er is ook nog de vraag of er een over- of onderbenutting van de kwalificaties van de werknemers is, nadat ze werden aangeworven. Als hypothese zouden wij kunnen stellen dat de kwalificatie van de werknemer goed wordt benut vanaf het moment dat deze niet alleen zijn kwalificatie kan inzetten, maar dat hij in en door zijn werk ook kan leren en zich verder kan ontwikkelen, met andere woorden, vanaf het ogenblik dat de job de werknemer leermogelijkheden biedt. Er kan een link worden gelegd met de WEBA nl. met de dimensie, 'leermogelijkheden' (cfr. supra). Immers, sommige arbeidsplaatsen, die het resultaat zijn van opties dat het bedrijf neemt op het vlak van de arbeidsorganisatie, kunnen tot een situatie leiden waarin de leermogelijkheden kleiner zijn en waarin de beschikbare kwalificaties op de werkplek wordt onderbenut. Als voorbeeld nemen we het geval van twee mecaniciens met dezelfde kwalificaties, waarvan de ene de functie van polyvalent mecanicien of zelfs gespecialiseerd mecanicien in mechanica waarneemt en de andere de functie van gespecialiseerd onderhoudsmechanicien.

### 3. Strategieën van de bedrijven

In punt 1 hebben we gezien dat sommige bedrijven de laatste vijf jaar moeilijkheden hebben ondervonden om een kandidaat te vinden waarvan de kwalificaties aan hun eisen beantwoorden en dat ze daarom bepaalde strategieën hebben gevolgd. Behalve dit probleem van kwalificatie op de externe markt kunnen er zich problemen voordoen op de interne markt, of zouden deze zich kunnen voordoen tengevolge van recente of verwachte ontwikkelingen (technologische innovatie, productinnovatie, organisatorische of technische wijzigingen, ...). Deze ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat er voor de werknemers nieuwe eisen worden gesteld. In dergelijke gevallen kan externe rekrutering eventueel een tijdelijke oplossing bieden, maar toch zal er meestal ook een bijscholing of omscholing van het eigen personeel vereist zijn.

#### 3.1 Externe markt

In verband met de kwalificatieproblemen op de externe markt onderstrepen de betrokken bedrijven het gebrek aan theoretische en/of praktische kennis en sociale vaardigheden. Wanneer de bedrijven geen mensen vinden met een kwalificatie die aan hun eisen beantwoordt, dan bestaat een eerste mogelijkheid erin, de voorziene aanwerving zolang uit te stellen tot ze een geschikte kandidaat of kandidaten hebben gevonden. Uiteraard is dit een oplossing van korte duur, gezien het werkvolume dat moet worden uitgevoerd. Zelfs als het werk kan worden

herverdeeld onder de actieve werknemers (case-study nr. 8), die in dat geval overuren zullen moeten presteren, dan nog is dit, gezien de grootte van het bedrijf, niet altijd mogelijk (case-study nr. 1). Na een zekere tijd en wanneer geen enkele kandidaat aan de vereisten heeft voldaan, zal men dus zijn toevlucht moeten nemen tot een andere strategie.

Het bedrijf kan beslissen om zijn rekruteringsbeleid te wijzigen, bijvoorbeeld zijn selectiecriteria te verlagen, een ander rekruteringskanaal te kiezen, zijn selectieprocedure te wijzigen, ... Als voorbeeld kunnen we bedrijf nr. 3 aanhalen, dat ervoor heeft gekozen om alleen nog maar mensen aan te werven die geen enkele voorkennis hebben en die deze kennis in het bedrijf tijdens het werk zullen verwerven. De rekruteringskanalen zijn vanaf dat ogenblik dus het leercontract, waarna een contract van onbepaalde duur wordt aangeboden, en jobstudenten, onder wie de 'goede elementen' een voorstel krijgen om in het bedrijf te komen werken.

Vervolgens kan het bedrijf ook beslissen om aanvullende opleidingen te organiseren en zo een oplossing te bieden voor het tekort aan technische of praktische kennis. Deze opleidingen kunnen meer of minder gestructureerd zijn. Het bedrijf uit case-study nr. 8 heeft bijvoorbeeld geopteerd voor een systeem van peterschap voor de nieuw aangeworven kandidaten, en stuurt hen eventueel naar bijscholingscursussen waar hun kennis op theoretisch vlak wordt bijgespijkerd.

Hier dient ook te worden vermeld dat wijzigingen van het rekruteringsbeleid en de organisatie van opleidingen elkaar niet noodzakelijk uitsluiten en integendeel kunnen worden gecombineerd. Nadat de voorziene aanwerving werd uitgesteld tot een geschikte kandidaat was gevonden, heeft het bedrijf van case-study nr. 1 besloten om zijn selectiecriteria aan te passen en niet langer een A2 maar een A3-diploma te verlangen. Hierdoor ontstaan er bepaalde lacunes in de kennis en wordt een opleidingsperiode (in het bedrijf en via cursussen) onontbeerlijk opdat de aangeworven werknemers uiteindelijk aan de eisen van de werkgever zouden voldoen.

Wanneer uiteindelijk geen enkele kandidaat wordt gevonden wiens kwalificatie aan de vereisten beantwoordt, dan kan het bedrijf ook opteren voor technische of organisatorische wijzigingen. We hebben deze situatie niet aangetroffen. Als fictief voorbeeld nemen we het geval van een garage die er niet in slaagt om een polyvalent mecanicien aan te werven en die beslist om het volledige werkpakket te herverdelen onder zijn polyvalente mecaniciens en iemand aan te werven die alleen de uitvoering van gemakkelijke taken (bijvoorbeeld onderhoud) krijgt toegewezen.

### 3.2 Interne markt

Op basis van de huidige of verwachte ontwikkelingen formuleren de bedrijven nieuwe eisen waaraan de werknemers van het bedrijf moeten voldoen. Onder deze ontwikkelingen vinden wij onder andere de stijgende toepassing van elek-

tronica in wagens, het gebruik van diagnose- en testapparatuur, bepaalde organisatorische ontwikkelingen die gebaseerd zijn op een grotere flexibiliteit en het principe van polyvalentie dat daarmee samengaat.

De werkgever kan beslissen om andere arbeiders aan te werven die aan deze nieuwe eisen voldoen, wat niet altijd zonder problemen verloopt (cfr. punt 1.1 van dit hoofdstuk). Verscheidene bedrijven onderstrepen het belang dat zij bij de beoordeling van kandidaten hebben toegekend of zullen toekennen aan het criterium kennis van elektriciteit en elektronica, die nogal eens te wensen overlaat.

Voorts lost de externe rekrutering het kwalificatieprobleem van werknemers die reeds in het bedrijf werken niet op en dit kan op lange termijn leiden tot een dualisering van de arbeidskrachten. Bovendien is deze oplossing niet noodzakelijk realistisch. Zo wordt in het geval van een bedrijf dat niemand wenst aan te werven, de voorkeur gegeven (hoofdstuk 7) aan de omscholing of bijscholing van reeds tewerkgestelde arbeiders.

#### 4. Conclusie

Wanneer de door ons bezochte bedrijven mensen willen aanwerven, geven ze de voorkeur aan informele rekruteringskanalen en pas wanneer die geen resultaat opleveren, doen ze een beroep op formele kanalen. De selectiecriteria zijn algemeen. Het diploma wordt doorgaans op de tweede plaats gesteld wanneer de kandidaat ervaren is; sociale vaardigheden worden belangrijk geacht om zich in het bedrijf te kunnen integreren. Het belang dat aan ervaring wordt toegekend is nogal verrassend, omdat ervaring niet altijd rechtstreeks overdraagbaar is van het ene bedrijf naar het andere (specificiteit van het merk, verschillende structuur van de arbeidsplaatsen en in het bijzonder de verschillende arbeidsorganisatie - zie hoofdstuk 7).

Op de vraag of de bedrijven de laatste vijf jaar moeilijkheden hebben gevonden bij de rekrutering antwoorden er vier positief. Het gaat hierbij vooral om kwalificatieproblemen. Zo vinden de bedrijven op de arbeidsmarkt niet de mensen met de kwalificaties die ze nodig hebben. De moeilijkheden die werden aangestipt, hebben betrekking op de technische en/of praktische kennis en op de sociale vaardigheden van de kandidaten. Om iets aan deze situatie te doen, hebben de bedrijven hun rekruteringsbeleid gewijzigd en/of aanvullende opleidingen georganiseerd die gericht zijn op een verbetering van de technische kennis, maar niet van de sociale vaardigheden.

Het probleem van de aansluiting tussen vraag- en aanbodzijde betreft ook de werknemers. Hier kunnen we ons twee vragen stellen. Ten eerste willen we weten in welke mate de job beantwoordt aan de verwachtingen van de werknemers. Om hierop een valabel antwoord te krijgen, zal deze vraag tijdens de survey verder worden uitgewerkt. Ten tweede vragen we ons ook af of kwalificaties van de werknemers worden benut. Deze kwestie zou eveneens in de survey

kunnen worden uitgediept. Verder kan er in dit verband een link gelegd worden met de leermogelijkheden die beschreven werden in hoofdstuk 5.





## HOOFDSTUK 7

### PERSONEELSBELEID

Het personeelsbeleid heeft betrekking op verschillende domeinen: het opleidingsbeleid dat wordt gevoerd ten opzichte van nieuw aangeworven werknemers en ten opzichte van het reeds tewerkgestelde personeel, de collectieve en individuele arbeidsrelaties, de arbeidsomstandigheden zoals loon, type van contracten, arbeidstijdstelsel en promotiekansen. Tenslotte wordt er van een werkgever die zich wil verzekeren van de inzet van zijn personeel, ook verwacht dat hij de nodige maatregelen neemt om gezondheids- en veiligheidsrisico's te vermijden.

#### 1. Opleidingsbeleid

##### 1.1 Introductie en verwerving van vaardigheden

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat diverse personeelsverantwoordelijken lacunes aanstippen in de technische en/of praktische kennis van de kandidaten, waardoor bepaalde min of meer gestructureerde opleidingsformules moeten worden ontwikkeld.

Zelfs als dergelijke lacunes niet voorkomen, moet men over het algemeen een inscholingsperiode voorzien voor de nieuw aangeworven werknemers, zodat ze de vaardigheden kunnen verwerven die vereist zijn om hun taak uit te voeren. Pas na deze periode zouden zij produktief moeten zijn. Deze situatie wordt verklaard doordat het bedrijf en eventueel het vertegenwoordigde merk specifieke kwalificaties vereisen. Deze aanpassingsperiodes gelden evenzeer voor schoolverlaters als voor ervaren mecaniciens.

Op de vraag hoe een nieuwkomer en schoolverlater de nodige vaardigheden kan verwerven, antwoorden alle ondervraagde bedrijven dat ze de voorkeur geven aan een opleiding in het bedrijf (op de werkplek), die in hoofdzaak gericht is op uitvoerende taken (over het algemeen met een stijgende de moeilijkheidsgraad). De nieuwe werknemer wordt door de chef of door een ervaren collega in zijn taken ingewerkt. De opleiding in het bedrijf wordt soms aangevuld met introductiecursussen van het merk, die de deelnemers vertrouwd maken met de ken-

merken van het merk en hen een overzicht geven van algemene principes en van de belangrijkste modellen.

Dat ervaren mechanici worden aangeworven, betekent nog niet dat deze onmiddellijk produktief zullen zijn, aangezien sommige kwalificaties specifiek zijn voor het bedrijf of voor het vertegenwoordigde merk (niet alleen het produkt, maar ook de diagnose- en testapparatuur zijn merkspecifiek), en aangezien sommige ervaringen niet rechtstreeks overdraagbaar zijn van het ene bedrijf naar het andere (bijvoorbeeld als gevolg van een verschillende structuur van de arbeidsplaatsen). Ervaren mechanici zullen dus over het algemeen ook een aanpassingsperiode nodig hebben, maar eventueel van kortere duur. Een voor de bedrijven aantrekkelijke formule treffen wij aan in het systeem van het peterschap, eventueel aangevuld met introductiecursussen bij de invoerder.

## 1.2 Opleiding

Doordat de invoerders een belangrijk deel van de opleiding in de automobielsector in handen hebben zorgen ze er in grote mate voor dat de kwalificaties van de werknemers van het distributienet - en in zekere mate ook de klantenservice - op peil kunnen worden gehouden en verder kunnen worden ontwikkeld. Dit opleidingsaanbod vormt meestal een ad hoc-oplossing voor de behoeften en beoogt de bijscholing van de werknemers van diverse functies gaande van de administratie en de verkoop tot de werkplaats en de directie.

### 1.2.1 Opleidingsaanbod

In hoofdstuk 3 hebben we gezien dat de garages aan een aantal voorwaarden moeten voldoen om een merk te mogen vertegenwoordigen. In ruil daarvoor genieten ze de steun van de invoerder. Zo hebben de invoerders opleidingsprogramma's uitgewerkt die voor de onafhankelijke garages niet toegankelijk zijn. Deze laatste moeten individueel oplossingen zoeken. Alhoewel we in case-study nr. 11 hebben gezien dat er een vorm van samenwerking bestond tussen de onafhankelijke garage en de concessiehouders van de regio, waardoor deze onafhankelijke garagehouder toegang tot de informatie krijgt, is het toch te vroeg om te weten of aan de vraag naar informatie en opleiding van de onafhankelijke garagehouders wordt tegemoet gekomen. De enige opleiding die door de bezochte bandenspecialist werd aangehaald (case-study nr. 10), betreft de voorstelling van nieuwe apparaten door de leverancier.

### 1.2.2 Programma

De behandelde thema's hebben zowel betrekking op de technische en administratieve aspecten als op de verkoop en het beheer. We concentreren ons hier op de technische aspecten, aangezien de administratie en het beheer onder de verantwoordelijkheid van een bediende vallen.

Periodiek (over het algemeen jaarlijks) wordt het opleidingsprogramma meegedeeld aan de dealers van het distributienet. Terwijl sommige merken vaststaande programma's aanbieden, informeren andere eerst bij hun dealers naar de noden. In sommige gevallen nemen de dealers dan contact op met de invoerder en delen hun suggesties mee, waarmee dan later rekening wordt gehouden.

### 1.2.3 Types van opleidingen

Wat de *collectieve opleidingen* betreft kunnen op basis van de inhoud en de doelstellingen drie types van cursussen over de technische aspecten worden onderscheiden.

In het eerste type worden *technische basiscursussen* of *introductiecursussen* voorgesteld, die de deelnemers vertrouwd maken met de specifieke eigenschappen van het merk en hen een overzicht geven van de algemene principes en de belangrijkste modellen. Deelname is facultatief en de potentiële deelnemers zijn de nieuw aangeworven werknemers.

Vervolgens zijn er voor de mecaniciens *gespecialiseerde technische cursussen* over verschillende domeinen, zoals mechanica, elektronica en eventueel carrosserieherstelling.

Tenslotte zijn er *cursussen over nieuwigheden*, die belangrijk zijn voor een groot deel van het personeel en die tot doel hebben de nieuwe modellen, produkten of technieken, of bepaalde wijzigingen die aan een model werden aangebracht, voor te stellen. Doorgaans gaan alle mecaniciens naar de cursussen waarin nieuwe modellen worden voorgesteld, maar dat geldt niet noodzakelijk voor de cursussen over de technische innovaties.

Naast deze collectieve opleidingen bieden sommige merken ook individuele opleidingen aan. Als voorbeeld kunnen we het geval aanhalen van een mecanicien die systematisch moeilijkheden ondervindt bij de uitvoering van een specifieke taak (bijvoorbeeld demontage van versnellingsbakken) en die een afspraak kan maken bij het merk om samen het probleem op een geïndividualiseerde manier grondig te analyseren. We wijzen er hier nogmaals op dat de mogelijkheid bestaat om de technische dienst te contacteren of om met de wagen naar de dienst zelf te gaan wanneer er zich zeer specifieke problemen voordoen die onmogelijk kunnen worden opgelost.

Naast deze gestructureerde opleidingen wordt er over het algemeen ook gedetailleerde documentatie (handboeken, video's, technische fiches) ter beschikking gesteld van de dealers, wat kan overeenkomen met een soort van theoretische opleiding. Daarin kunnen de dealers een oplossing vinden voor sommige van hun problemen. Deze documentatie is toegankelijk tijdens de werkuren of de pauzes en kan eventueel naar huis worden meegenomen. We wijzen hier nog op het geval van informatienetwerken (case-study nr. 8) die dealers van eenzelfde merk met elkaar verbinden.

#### 1.2.4 Deelname

Volgens onze gesprekspartners is deelname aan deze cursussen niet verplicht, maar wel onmisbaar voor wie op de hoogte wenst te blijven van de nieuwste ontwikkelingen. Het aantal dagen opleiding per arbeider en per jaar varieert van garage tot garage. Zes dagen was het maximum dat men ons heeft gemeld. Over het algemeen is het de zaakvoerder of het hoofd van de werkplaats die beslist welke mecaniciens of mecaniciens naar de opleidingen worden gestuurd. In sommige gevallen wordt altijd dezelfde werknemer naar de opleidingen gestuurd, in andere gevallen bestaat er een toerbeurt. De beslissing over welke mecaniciens wordt gestuurd, wordt hoofdzakelijk genomen op basis van de specialisatiecriteria van de werknemer of van zijn persoonlijke voorkeur en op basis van de inhoud van de opleiding. We wijzen er nog op dat de opleidingen over nieuwe modellen zich doorgaans tot alle werknemers richten. In een van de case-studies neemt alleen de bedrijfsleider eraan deel, hoewel hij eraan denkt om er voortaan zijn mecaniciens naar toe te sturen, en in een andere case-study gaan de arbeider en de bedrijfsleider er afwisselend heen.

Wanneer niet alle werknemers de cursussen volgen, moeten de deelnemers achteraf de verworven kennis aan de anderen meedelen. Dit doorgeven van kennis, waarvan de kwaliteit kan variëren, gebeurt ofwel op een informele manier, telkens wanneer de nood daartoe zich laat voelen, ofwel op een formele manier, door een uiteenzetting voor de werknemers die niet aan de opleiding hebben deelgenomen. Dit laatste gebeurde in onze case-studies buiten de werkuren.

#### 1.2.5 Kosten van de opleiding en evaluatie

Alhoewel deze opleidingen zeer vaak gratis zijn, vinden ze meestal extern en tijdens de werkuren plaats. Deze werkuren worden niet gepresteerd, maar toch moeten ze door de werkgever worden betaald. Sinds kort moet het bedrijf uit de case-study nr. 8 daarenboven nog een bedrag van 5 900 BEF per opleiding betalen. Maar ondanks de kosten van deze opleidingen zijn onze gesprekspartners tevreden over het feit dat deze worden georganiseerd, omdat de werknemers daardoor hun kennis kunnen opfrissen en nieuwigheden kunnen leren kennen, soms zelfs vooraleer deze op de markt komen.

### 1.3 Conclusie

Gezien sommige kwalificaties specifiek zijn voor het bedrijf of voor het merk is een introductieperiode noodzakelijk voor nieuw aangeworven personeelsleden, of het nu om jonge afgestudeerden of om onervaren mecaniciens gaat. Deze introductieperiode neemt over het algemeen de vorm aan van een opleiding in het bedrijf. De kwaliteit hiervan hangt voornamelijk af van de beschikbaarheid en de vaardigheid om uitleg te verschaffen van de bedrijfsleider of van de collega's die met deze opleiding worden belast. Opdat de werknemers van het distributienet

tijdens hun hele loopbaan de technologische en produktievolaties zouden kunnen volgen, nemen dealers deel aan opleidingen die door de invoerder worden georganiseerd en over het algemeen volledig gewijd zijn aan de bestedinging en ontwikkeling van technische kwalificaties. Omdat zelfstandige garagehouders daar geen toegang toe hebben, blijven zij waarschijnlijk met hun vraag naar informatie en opleiding zitten, ondanks het feit dat er individueel oplossingen werden gezocht. We kunnen echter geen uitspraken doen over de omvang van dit probleem.

## 2. Collectieve en individuele arbeidsverhoudingen

Onder arbeidsrelaties verstaan we de al dan niet geïnstitutionaliseerde relaties tussen werkgevers en werknemers. De arbeidsrelaties hebben niet alleen betrekking op de collectieve arbeidsrelaties tussen vakbonden en het bedrijf, maar ook op individuele relaties tussen werknemers en werkgevers, tussen werknemers van eenzelfde of van een hoger niveau en op de deelname en het overleg op afdelings- of bedrijfsniveau.

### 2.1 Collectieve verhoudingen

De sector van de garagebedrijven bestaat in hoofdzaak uit kleine en middelgrote ondernemingen. Formele onderhandelingsstructuren zijn daarin doorgaans niet te vinden. In ons staal, dat is samengesteld uit bedrijven met minder dan 50 werknemers, is er nergens een Comité voor Veiligheid en Hygiëne en zeker geen ondernemingsraad.

Hoe worden bepaalde rechten en eisen van de werknemers bij gebrek aan dergelijke organen verzekerd? Beschikken de bedrijven met meer dan 15 werknemers daadwerkelijk over een vakbondsafvaardiging? Indien dit zo is, wat is dan haar rol en welke relatie is er met de directie?

In de bedrijven die meer dan 15 werknemers tewerkstellen (case-studies nr. 3 en nr. 8), verloopt de invoering van een vakbondsafvaardiging niet altijd zonder problemen, omdat de kandidaat moet bewijzen dat een deel van de arbeiders dit wenst. Alleen in bedrijf nr. 8, dat in het verleden reeds ervaring had met een vakbond (OR en CVH), treffen we een vertegenwoordiger aan met wie klaarblijkelijk goede relaties worden onderhouden. We vermelden als voorbeeld dat hij slechts zelden tussenkomt in de zaken van het betrokken bedrijf, alleen om van tijd tot tijd over aangelegenheden zoals het loon te discussiëren.

### 2.2 Individuele verhoudingen

Aangezien er over het algemeen geen formele onderhandelingsstructuren voorkomen in KMO's, hoe worden de individuele relaties tussen de werknemers en de werkgever dan geregeld? Hoe kunnen we de kwaliteit van deze relaties beoor-

delen? Geven ze aanleiding tot problemen? Welke zijn de mogelijke oplossingen? In kleine bedrijven worden de formele onderhandelingsstructuren vervangen door persoonlijke en informele relaties<sup>1</sup>. Deze relaties kunnen naargelang van het bedrijf bijzondere kenmerken vertonen. In eerste instantie kunnen de kleine en middelgrote ondernemingen, althans die welke wij hebben bezocht, een familiaal karakter hebben. Zeven bedrijven hebben familieleden in dienst (kind, schoonbroer, zuster, echtgenote), waarvan sommigen in een nabije of verdere toekomst het familiebedrijf zullen overnemen. Vervolgens is er in sommige bezochte bedrijven een kern van werknemers die daar al zeer lang werkt. We wijzen er hier op dat deze kern van werknemers volgens Braakma en Toppen (1982) aan een informeel onderhandelingscircuit deelneemt en bijgevolg geen voorstander is van enige formalisering van de relaties. Tenslotte hebben de relaties met de werkgever in meerdere case-studies (zeven) een bijzonder karakter doordat de werkgever behalve zijn beheerstaken ook activiteiten in de werkplaats verricht.

In de kleine bedrijven zouden deze persoonlijke relaties leiden tot frequentere contacten tussen collega's en met de werkgever. Doorgaans zouden de meestal minder 'geïsoleerde' arbeidsplaatsen in de kleine bedrijven deze contacten aanmoedigen. Voorts zou de weinig uitgebouwde hiërarchische structuur meestal samengaan met een directe en spontane relatie zonder dat verschillende tussen-niveaus moeten worden doorlopen. In één bedrijf fungeert het hoofd van de werkplaats eventueel als verbindingsschakel tussen de werkgevers en de werknemer, maar niet op een systematische manier. We moeten er hier wel op wijzen dat de contacten of relaties talrijker zijn, wat niet automatisch betekent dat ze van betere kwaliteit zouden zijn.

In deze context, waarin persoonlijke en informele relaties tussen werkgevers en met de werknemer een belangrijk element vormen, kunnen we de vraag stellen naar de middelen waarover het bedrijf beschikt om zich van de inzet van de werknemer te verzekeren of een ontspannen sociaal klimaat te creëren.

In de bezochte bedrijven lijken de factoren die de ontwikkeling van een gunstig samenwerkingsklimaat onder de werknemers stimuleren, inderdaad van aard te zijn. In de meeste gevallen die we hebben gezien, zou het wederzijds vertrouwen de basis vormen voor deze persoonlijke relaties en de samenwerking mogelijk maken.

In één bedrijf vindt jaarlijks een vergadering plaats waar alle werknemers op uitgenodigd zijn en waarin de bedrijfsresultaten worden toegelicht. In een ander bedrijf wordt deze voorstelling alleen voor de hogere functies gegeven. Aan de basis van deze vergaderingen ligt de vooronderstelling dat de werknemer zich in een bedrijf zou integreren zodra hij er de doelstellingen van kent. Hierbij merken we op dat dit type van vergaderingen wel een belangrijke informatiebron kan

---

1 Ter illustratie: onder de ondervraagde werknemers zijn er 13 tevreden over de relaties die ze met hun collega's of werkgever hebben, anderen hebben geen mening gegeven over deze kwestie.

vormen en een middel kan zijn om de werknemers bij het bedrijf te betrekken, maar dat deze vergaderingen geen enkel kenmerk van overleg met of raadpleging van de werknemers vertonen.

In de vakliteratuur (Ingham, 1971) vinden wij de idee dat werknemers van kleine bedrijven een morele belangstelling zouden hebben voor de goede werking van hun bedrijf. Dit zou, althans volgens de hypothese, tot uiting komen in hun engagement ten opzichte van het bedrijf, omdat de werknemers zich meer bewust zouden zijn van het feit dat het bedrijf slaagt of faalt door hun collectieve inspanningen. Hier vinden we de zeer verspreide opvatting dat er in de arbeidsrelaties in de KMO's geen enkel probleem zou bestaan, omdat de belangen van de beide betrokken partijen parallel en compatibel zouden zijn. Als voorbeeld vermelden we dat 13 van de geïnterviewde arbeiders akkoord gingen met de uitspraak 'ik ben bereid om veel inspanningen te leveren opdat het bedrijf goed zou draaien', de drie overige waren neutraal.

Maar 'is small really beautiful'? In de literatuur beschouwt men de horizontale en verticale sociale relaties over het algemeen als volledig vrij van conflicten en bevredigend, maar toch moeten de intensievere persoonlijke relaties ook in verband worden gebracht met persoonlijke conflicten. Volgens sommigen van onze gesprekspartners zouden door de spontane en rechtstreekse relatie tussen de werknemers en met de werkgever de voorkomende problemen geval per geval kunnen worden opgelost. Een voorbeeld: 8 van de werknemers gingen akkoord met de uitspraak 'de problemen die ik met mijn werkgever heb gehad zijn opgelost', zes waren neutraal en één was het daar niet mee eens. We kunnen ons echter voorstellen dat conflicten in sommige gevallen niet zo gemakkelijk kunnen worden opgelost, en dat er in dergelijke gevallen voor de kleine bedrijven slechts weinig alternatieven bestaan. Terwijl dergelijke conflicten in grote bedrijven nog kunnen worden opgelost, bijvoorbeeld via een mutatie, betekent dat in kleine bedrijven meestal dat het sociaal klimaat verslechtert en eventueel zelfs dat de arbeidsrelatie wordt beëindigd.

### 2.3 Conclusie

Gezien de grootte van de bezochte bedrijven maken de geïnstitutionaliseerde relaties plaats voor een netwerk van informele relaties tussen de werkgever en de werknemers, waarvan de kwaliteit afhankelijk is van de persoonlijke eigenschappen van de bedrijfsleider. In dit stadium van het onderzoek is het moeilijk om vast te stellen in welke mate de werknemers het beslissingsproces beïnvloeden en invloed kunnen uitoefenen op het beheer van het productieproces.

### 3. Arbeidsvoorwaarden

Onder de noemer arbeidsomstandigheden besteden we achtereenvolgens aandacht aan primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Mok, 1990).

Primaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar het loon en de contracten die men aanbiedt. Secundaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de arbeidsduur. Onder de titel tertiaire arbeidsvoorwaarden horen gegevens omtrent doorgroeimogelijkheden thuis.

### 3.1 Primaire arbeidsvoorwaarden

#### 3.1.1 Type van contract

In de verschillende bedrijven die wij hebben bezocht, kunnen wij spreken van werkzekerheid. Zo werd geen enkele vorm van nepstatuten ontdekt. Voorts werd de voorkeur gegeven aan het contract van onbepaalde duur met uiteraard de overeenkomstige proefperiode. Ter informatie, de anciënniteit van meer dan de helft van de arbeiders die in deze bedrijven zijn tewerkgesteld, bedraagt meer dan vijf jaar.

Behalve met contracten van onbepaalde duur wordt er in verschillende bedrijven ook met leercontracten gewerkt, hetzij systematisch (dat wil zeggen dat de leerlingen na afloop van dit contract niet zal worden aangeworven maar vervangen door een andere leerjongen, een systeem dat het gebruik van goedkopere werkkrachten toelaat), hetzij op een gerichte manier (dat wil zeggen het leercontract functioneert als rekruteringskanaal). In onze case-studies kwam het ons voor dat de kwaliteit van het leercontract sterk afhankelijk was van het bedrijf. In sommige gevallen is de leerjongen in staat om na een jaar bepaalde mechanische herstellingen uit te voeren, in andere gevallen zorgt hij na drie jaar nog steeds alleen voor het onderhoud.

We vinden hier eveneens bepaalde vormen van variabele personeelsbezetting, alhoewel dit relatief ongewoon is. Zo geeft het bedrijf van case-study nr. 8 de levering van wagens tijdens piekperiodes in onderaanneming aan twee zelfstandigen (bijvoorbeeld na het autosalon). Bedrijf nr. 7 heeft in het verleden ook twee maal een beroep gedaan op uitzendkrachten om een werkoverschot weg te werken. Bedrijf nr. 3, tenslotte, werkt op woensdagnamiddag en zaterdagochtend met studenten die bijvoorbeeld wagens schoonmaken.

#### 3.1.2 Beroepenclassificatie

De beroepenclassificatie onderscheidt zes categorieën die worden beschreven door de CAO van 12 maart 1991 : het servicepersoneel, de handarbeiders, de gespecialiseerde arbeiders, de geschoolde arbeiders van tweede categorie, de geschoolde arbeiders van eerste categorie en deze buiten categorie. Om dit onderscheid te operationaliseren, werd rekening gehouden met de aard van de uit te voeren werkzaamheden, met de vakbekwaamheid en met de graad van zelfstandigheid bij de uitvoering van de taken die hen worden toevertrouwd.



In onze case-studies hebben wij aan de verantwoordelijken van de bezochte bedrijven gevraagd naar hun evaluatie en hun ervaringen met de beroepenclassificatie, vooral wat het aantal en de beschrijving van de categorieën, de toegepaste criteria, de bezoldiging die met de categorieën overeenstemt, de mogelijkheden die deze categorieën bieden (extra-legale vergoedingen, promotie) betreft. We hebben ook nagegaan of ze meer betaalden dan het minimumloon. De antwoorden op deze verschillende vragen, moeten uiteraard worden gezien als opinies van de werkgevers.

Vooraleer we een overzicht geven van deze opinies dient te worden opgemaakt dat sommige bedrijven de inhoud of het bestaan van deze classificatie of categorieën, waarin hun arbeiders worden ingedeeld, niet bleken te kennen, ondanks de verplichting om de categorie op de loonfiche te vermelden. Deze situatie wordt gedeeltelijk verklaard door het feit dat de bedrijven een beroep doen op de diensten van een sociaal secretariaat.

De voornaamste kritiek op de beroepenclassificatie heeft een gemeenschappelijke noemer: de prestaties van de werknemers. Met betrekking tot het aantal categorieën en de beschrijving ervan, of tot de gebruikte criteria, de toegekende bezoldiging, etc. uiten de meeste bedrijven kritiek op de geringe aandacht die aan de prestaties van de werknemers wordt besteed.

Het beperkte aantal categorieën maakt het moeilijk om de werknemers volgens hun prestatie en hun ontwikkeling te bezoldigen. Eens ze onder categorie E (buiten categorie) worden gerangschikt, bestaan de enige loonsverhogingen die in het kader van de collectieve arbeidsovereenkomst nog zijn toegestaan uit indexaanpassingen. Wanneer deze overeenkomst nauwgezet wordt toegepast, leidt dit tot problemen om de werknemers verantwoordelijkheidsgevoel te geven en hen te motiveren.

Met betrekking tot de gebruikte criteria evalueren sommige bedrijven het diploma en de ervaring positief, terwijl anderen dit negatief beoordelen. In het eerste geval beslissen een zeker aantal van hen om de classificatie als dusdanig toe te passen, terwijl anderen dan weer toegeven dat ze ook rekening houden met de prestaties van de werknemers om hun loon te bepalen. Deze evaluatie gebeurt jaarlijks tijdens een gesprek met de betrokken werknemer. In het tweede geval hebben de bedrijven ervoor geopteerd om alleen rekening te houden met de prestaties, een beslissing te nemen op basis van deze prestaties en vervolgens na te gaan aan welke categorie deze beantwoorden. Het is dus niet de categorie die de basis vormt voor de bezoldiging, maar wel de bezoldiging die als verantwoording dient voor de toegekende categorie.

Om de prestatie van de werknemers te evalueren, nemen sommige bedrijven hun toevlucht tot kwantitatieve criteria, met name de vergelijking tussen de effectief gepresteerde tijd en de tijdsramingen van de invoerder. De toepassing van kwantitatieve criteria sluit niet noodzakelijk uit dat er ook met de kwaliteit van de prestaties rekening wordt gehouden. Zo past bedrijf nr. 4 het loon van de leerjongens aan naarmate de gepresteerde uitvoeringstijd dichterbij de buurt van de

geschatte tijd komt te liggen. Deze loonsverhoging mag echter niet te snel gebeuren, anders zou de kwaliteit van het gepresteerde werk daaronder kunnen lijden.

### 3.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Doorgaans wordt de voorkeur gegeven aan voltijds werk, althans voor de functies van arbeider. De werkuren variëren van garage tot garage zodat het geen zin heeft om hierover informatie te geven. Doorgaans zal het uurrooster nu eens identiek zijn voor de gehele week, dan weer zal het variëren naargelang van het begin, het midden en het einde van de week. Bovendien zijn er ook verschillen qua openingsdagen, aangezien sommige garages ook op zaterdag open zijn. Een variabel uurrooster naarmate de week vordert en/of het openhouden op zaterdag maken een zekere flexibiliteit mogelijk en bieden de mogelijkheid om beter in te spelen op de vragen van de cliënteel. Bovendien lijkt dit systeem een zekere vrijheid te bieden aan de werknemers. Deze kunnen op bepaalde dagen wat later komen voor zover ze bereid zijn om wat langer te blijven. Verder wordt er van de werknemers soms verwacht dat zij op min of meer onregelmatige uren werken. In twee gevallen wordt dit op een informele manier geregeld.

Tijdens de jaarlijkse vakantie of de eindejaarsperiodes sluiten sommige bedrijven, terwijl andere open blijven en met een halve bezetting werken. Maar gezien de grootte van de bezochte bedrijven is werken met een halve bezetting niet altijd haalbaar wanneer men dezelfde servicekwaliteit wil garanderen.

Het is moeilijk om zich een idee te vormen van het belang van overuren. De bedrijven die toegeven dat ze regelmatig overuren laten presteren (enkele uren per week) betalen deze in het zwart ofwel worden ze nadien ingehaald, alhoewel de manier waarop dit gebeurt ons soms nogal toevallig leek.

De formule van technische werkloosheid tenslotte lijkt relatief zelden te worden toegepast, wat misschien wordt verklaard door de grootte van de bezochte bedrijven. Eén van onze gesprekspartners bekritiseert bovendien het gebrek aan flexibiliteit.

### 3.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden

Gezien de beperkte grootte van de bedrijven die actief zijn in de sector van de garagebedrijven zijn de promotiekansen schaars. Omdat de mogelijkheden tot verticale mobiliteit beperkt zijn, geven sommige van de ondervraagde bedrijven er de voorkeur aan om loonopslag te geven en/of meer taken aan de werknemers toe te kennen en hen een grotere verantwoordelijkheid te geven. Over deze loonpromotie wordt meestal al dan niet op een informele manier beslist tijdens het jaarlijks evaluatiegesprek, waarna al dan niet een loonsverhoging wordt toegestaan.

### 3.4 Conclusie

Het voltijds contract van onbepaalde duur krijgt de voorkeur. Er werd geen enkel nepstatuut vastgesteld. Daarnaast zijn er weinig promotiekansen gezien de grootte van de bedrijven en hun weinig uitgebouwde hiërarchische structuur. Met betrekking tot de beroepenclassificatie onderstrepen de werkgevers dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de prestaties van de werknemers. Deze classificatie zou effectief worden gebruikt in het begin, wanneer er een nieuwe werknemer wordt aangeworven, maar na een zekere tijd en op basis van zijn vooruitgang of zijn evolutie zou men deze classificatie links laten liggen. Zo worden de werknemers vlak na hun aanwerving bezoldigd volgens het minimumbarema en na een zekere tijd bepaalt een evaluatiegesprek met het hoofd van de werkplaats of de werkgever of een loonsverhoging al dan niet toegestaan wordt.

### 4. Arbeidsomstandigheden

Met betrekking tot de arbeidsomstandigheden die wij in de sector van de garagebedrijven aantreffen, hebben wij ons afgevraagd of verschillende fysieke factoren zoals lawaai, warmte enz. een risico vormen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers in deze sector. Uitgaande vanuit onze case-studies is het moeilijk om te veralgemenen en al deze fysieke factoren te inventariseren.

We vermelden ter informatie dat op grond van de gesprekken die wij met de werkgevers hebben gehad, werkongevallen in deze sector niet vaak lijken voor te komen. In de meeste ondervraagde bedrijven hebben er zich in de laatste vijf jaar of sinds het begin van hun bestaan geen werkongevallen voorgedaan. In de bedrijven die wel ongevallen hebben gemeld, ging het meestal niet om ernstige gevallen (bijvoorbeeld had iemand zich in de vinger gesneden). Wat de risico's voor de veiligheid en de gezondheid betreft, zouden de werkgevers de nodige voorzorgsmaatregelen nemen (regelmatige controle van sommige apparaten, regelmatige reiniging van de werkplaats om uitgliden te voorkomen, gebruik van vizels om zware lasten op te tillen, optimale afzuigsystemen of ventilatiesystemen, ...), alhoewel het niet altijd zeker is dat deze maatregelen door de werknemers effectief worden gerespecteerd.

In verband met de materiële arbeidsomstandigheden en het standpunt van de werknemers rijst niet alleen de vraag of dergelijke factoren een risico vormen voor de gezondheid of voor de veiligheid van de werknemers, maar ook of ze deze situatie als problematisch ervaren. Anderzijds is het interessant om te weten in welke mate ze van mening zijn dat hun werkgever de nodige maatregelen treft om deze risico's te vermijden en of ze deze kunnen beïnvloeden wanneer er geen OR of CVGV is, of ze voor een individuele oplossing kiezen of er met de werkgever over praten. Verschillende items die in die richting wijzen, werden ter beoordeling voorgelegd aan de ondervraagde werknemers. Tijdens de survey kan dit

punt op een meer systematische manier verder worden uitgediept, indien er hier-  
voor interesse bestaat.

### DEEL 3



## HOOFDSTUK 8

### CONCLUSIE

Het analytisch kader dat wij hebben gebruikt, bestaat uit vier elementen: veranderingen in de omgeving van de bedrijven, productieconcept, de kwaliteit van de functies en de werkgelegenheidsrelatie (cfr. hoofdstuk 1). Met elk van deze elementen komen vragen overeen waarvoor wij in dit rapport een antwoord hebben trachten te geven.

De eerste onderzoeksvraag die in hoofdstuk 3 wordt uitgewerkt, betreft de omgeving van de bedrijven, met andere woorden, de impact van het economisch en institutioneel kader op de organisatie van het bedrijf. Met andere woorden, we willen weten hoe de bedrijven reageren op veranderingen in hun omgeving en welke daarvan de gevolgen zijn.

In de door ons onderzochte sector is de concurrentie hard. Voor de concessiehouders en agenten van een merk doet deze concurrentie zich hoofdzakelijk voelen tussen de dealers van eenzelfde net en niet zozeer tussen de dealers van verschillende merken. Dit wordt verklaard door de trouw van de cliënteel en door het merkimago van het produkt. Overigens kan de invoerder door een beslissing omtrent het aantal dealers de concurrentie positief of negatief beïnvloeden. In meerdere gevallen ervaren onze gesprekspartners de concurrentie als oneerlijk. In grote lijnen worden, om daaraan het hoofd te bieden, strategieën gevolgd die de servicekwaliteit laten primeren en de klant centraal stellen. Ten slotte is de afhankelijkheidsrelatie van de dealers ten opzichte van de invoerder vaak ook van invloed op de activiteitsfeer, die een zekere flexibiliteit mogelijk maakt, op het verkoop- en prijsbeleid dat wordt toegepast, op het voorraadbeheer en het beheer van de vervangstukken, op de opleiding van het personeel, de infrastructuur, de technologie en de overeenkomstige investeringen.

De onafhankelijke garagehouders worden bedreigd door de distributenetten aangezien ze geen toegang hebben tot de informatie, wat met de technologische innovaties en de regelmatige verandering van de verschillende apparaten een probleem vormt. Voor deze situatie moeten individuele oplossingen worden gezocht en eventueel moet een beroep worden gedaan op samenwerking met de dealers. Anderzijds is het voor de zelfstandige garages zo dat de wagens ouder zijn en dat de cliënteel zich meer laat leiden door de prijs. Deze situatie belet echter niet dat men kwaliteitsservice moet blijven leveren, om de cliënteel aan zich binden.

Bandenspecialisten onderscheiden zich van garagehouders doordat ze beperktere diensten aanbieden. Volgens onze gesprekspartner zou de concurrentie in deze sector eveneens hard zijn. De oplossing bestaat erin zijn diensten tegen een interessantere prijs aan te bieden. Ook de snelheid van de service is belangrijk.

In hoofdstuk 4 hebben wij een antwoord trachten te vinden op de vraag: 'welke stappen worden er bij de productie doorlopen, welke technische middelen worden er ingezet en hoe zijn de taken over de verschillende functies verdeeld?'

We hebben aandacht besteed aan de verschillen tussen de bestudeerde bedrijven. Met uitzondering van de bandenspecialist, die een apart geval vormt, vertonen de productieorganisatie en de produktietechniek relatief weinig verschillen tussen de diverse bedrijven. Het voornaamste verschil situeert zich op het niveau van de arbeidsorganisatie, waarbij de bedrijven opteren voor een gespecialiseerde of een polyvalente organisatievorm. Er werden vijf functies onderscheiden: de gespecialiseerde onderhoudsmechanici, de gespecialiseerde mechanici in mechanica, de gespecialiseerde mechanici in elektriciteit en elektronica, de polyvalente mechanici en de bandenspecialist. Alhoewel ze elkaar niet noodzakelijk uitsluiten, wordt de keuze voor een bepaalde organisatievorm voornamelijk verantwoord door de grootte van het bedrijf en in sommige gevallen door bijzondere situaties zoals familiërelaties en leercontracten. Op basis van onze case-studies is het moeilijk om uitspraken te doen over de aanwezigheid van de gespecialiseerde organisatievorm binnen de sector. Het ziet er naar uit dat de kleine bedrijven de voorkeur geven aan de polyvalente organisatievorm, die een grotere flexibiliteit mogelijk maakt en hoger geschoolde arbeidskrachten vereist.

We hebben ook een antwoord gezocht op de vraag in welke mate het feit dat garages carrosserieherstelling aanbieden een impact heeft op de technische en organisatorische productieomgeving.

Door de carrosserie in de activiteiten te integreren, kan de structuur van de arbeidsplaatsen in de betrokken garages bepaalde wijzigingen ondergaan. In sommige gevallen worden aan de mecaniciens alle of een deel van de taken toegerekend die men normaal in een carrosseriebedrijf aantreft (van de demontage tot de montage over het plaatwerk de voorbereiding en het spuitwerk). In andere gevallen heeft deze diversifiëring geen invloed op de mecaniciens.

Hoofdstuk 4, tenslotte, probeert ook een antwoord te geven op de vraag of de uitvoering en de organisatie van het werk worden beïnvloed door de introductie van nieuwe middelen, nieuwe materialen en nieuwe werkmethodes?

De bedrijven in deze sector zijn afhankelijk van de technologische en productinnovaties, waarin ze moeten investeren die een invloed hebben op de activiteiten en de kwalificaties van de werknemers. Opmerkelijk genoeg bestaat er een tendens om steeds meer elektronica in wagens toe te passen, maar problemen op dit vlak zouden, gezien de recente invoering en de betrouwbaarheid van de elektronisch gestuurde systemen, verhoudingsgewijs zelden voorkomen. In sommige gevallen is het aandeel van de onderhoudsbeurten in de activiteiten zeer aanzienlijk. Overigens zou de herstelling er steeds meer in bestaan om het defecte onder-



deel te vervangen. Toch vormt de diagnosestelling een belangrijke taak. De mecaniciën moet in staat zijn om een correcte diagnose te stellen, waartoe hij niet alleen over technische kennis moet beschikken, maar ook over de bekwaamheid om metingen te analyseren en te interpreteren. Ook moet hij soms verschillende generaties autotechnologieën beheersen. Tenslotte vereist de overgang van het ene merk naar het andere een aanpassingsperiode omdat elk merk specifieke kenmerken heeft.

De resultaten die in hoofdstuk 4 worden verkregen, dienen als basis om de aanwezigheid van welzijnsrisico's te evalueren. Daarvoor hebben we de WEBA-methode gehanteerd. Concreet hebben we aan de hand van deze methode arbeidsplaatsen, zoals we die terugvinden in de garagebedrijven, beoordeeld naar de aanwezigheid van stressrisico's en leermogelijkheden. De vijf bovenvermelde functies werden daarbij gebruikt als voorbeeldfuncties.

Leermogelijkheden zijn aanwezig wanneer de functie volledig is d.w.z. vaktechnisch, cognitief, bestuurlijk en communicatief volledig.

Over het algemeen bieden de vijf functies die in de bezochte bedrijven aan bod komen, leermogelijkheden. Sommige daarvan kunnen meer nog dan andere worden verbeterd. Twee profielen zijn bijzonder negatief, met name de functie van gespecialiseerd onderhoudsmecaniciën en die van bandenspecialist: de functie is vaktechnisch, cognitief en bestuurlijk onvolledig. De functies van gespecialiseerd mecaniciën in mechanica, gespecialiseerd mecaniciën in elektronica of elektriciteit en polyvalent mecaniciën worden positiever geëvalueerd.

Zo is de technische volledigheid van de eerste twee functies, die belangrijk is voor de ontwikkeling van de technische kwalificaties, onvoldoende omdat ze niet het volledig productieproces bestrijken en niet zijn samengesteld uit een samenghangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. Terwijl het moeilijk is om een oplossing voor te stellen voor de bandenspecialist, kan de technische volledigheid van de functie van gespecialiseerd onderhoudsmecaniciën worden verbeterd door de taken uit te breiden. Wanneer de uitvoerder een leerjongen is, is het welzijnsprofiel van deze functiehouder tijdelijk, aangezien hem in de loop van zijn leerperiode, ook andere taken zullen worden toevertrouwd.

De cognitieve volledigheid van deze beide functies is eveneens onvoldoende: er is geen evenwicht tussen moeilijke en gemakkelijke taken.

Alhoewel de technische en cognitieve volledigheid van de drie andere functies (gespecialiseerd mecaniciën in mechanica, gespecialiseerd mecaniciën in elektriciteit en elektronica en polyvalent mecaniciën) voldoende zijn, moet men voor ogen houden dat de taken waaruit de functie bestaat, belangrijk zijn om deze functies te kunnen evalueren. Zodra het onderhoud de voornaamste taak wordt, m.a.w. als ongeveer 80% van de tijd eraan wordt besteed, vermindert de kwaliteit van de functie en biedt ze minder leermogelijkheden en kansen om zich door het werk te ontwikkelen.

Voor de vijf onderzochte functies is de mogelijkheid om organisatorische vaardigheden te ontwikkelen meestal beperkt aangezien periodiek overleg ontbreekt. Dit wordt verantwoord door de grootte van de bedrijven. Kleine bedrijven geven de voorkeur aan een netwerk van informele relaties.

De mogelijkheden om raad te vragen, worden in de vijf gevallen positief beoordeeld. Dit wordt verklaard door de aanwezigheid van collega's met dezelfde kwalificaties en vooral door het feit dat de werkgever, en eventueel het hoofd van de werkplaats, over de nodige technische kennis beschikken. Bovendien werkt de werkgever in sommige bedrijven mee in de werkplaats.

Het stressrisico duikt op wanneer de functiehouders tijdens de uitvoering van zijn taken met een probleem wordt geconfronteerd en niet over de mogelijkheid beschikt om dit probleem op te lossen. In dit verband hebben we de problemen geïnventariseerd die betrekking hebben op de produktienormen, het bewerkte materieel, de te gebruiken middelen, de uit te voeren handelingen, de informatie over het resultaat of de feed-back en de werkomgeving. Met betrekking tot de aangeduide problemen, hebben we nagegaan of de functiehouders deze kon oplossen en zo ja, op welke manier (zelfstandigheid, horizontaal contact, contacten met leidinggevende personen of overleg). De mogelijkheden waarover de functiehouders beschikt om deze problemen op te lossen, kunnen van bedrijf tot bedrijf variëren en in sommige gevallen onbestaande zijn. Zo is het stressrisico van twee identieke functies, die in twee verschillende bedrijven worden uitgevoerd, niet noodzakelijk hetzelfde.

Hoofdstuk 6 heeft betrekking op de verschillen die worden vastgesteld tussen de vraag en het aanbod van kwalificaties. Hierbij worden volgende vragen gesteld: *Volstaat het aanbod en beantwoordt het aan de vereiste kwalificaties?* Met betrekking tot deze situatie: *Welke strategieën volgen de betrokken bedrijven?* En tenslotte: *Volstaat de vraag en worden de kwalificaties van de werknemers benut?*

Aan de zaakvoerders werd gevraagd of ze de afgelopen vijf jaar problemen hebben ondervonden om mensen te rekruteren. Over het algemeen vindt men dat er voldoende arbeidskrachten beschikbaar zijn, alleen ontbreekt het de kandidaten aan een aantal kwalificaties. Men verwijst naar het gemis aan technische/praktische kennis of sociale vaardigheden. Naar aanleiding van deze situatie hebben bedrijven geopteerd om hun rekruteringsbeleid te wijzigen en/of bijkomende opleidingen in te leggen om de technische vaardigheden van de nieuwe werknemers te verbeteren. Ook intern duiken er nieuwe kwalificatievereisten op, deze vergen van het bedrijf - zoals we verder zullen zien - een bijscholingsbeleid dat eveneens gericht is op het verwerven van technische vaardigheden.

De ondervraagde bedrijven zijn geneigd om de voorkeur te geven aan informele rekruteringskanalen. Deze bieden het voordeel dat ze met minder kosten gepaard gaan en het nadeel dat er een beperkter aantal kandidaten wordt bereikt. Ingeval van mislukking doen de bedrijven een beroep op de formele kanalen. De selectiecriteria die bedrijven hanteren zijn vrij algemeen. Het diploma is wel belangrijk, maar verliest aan belang vanaf het ogenblik dat de kandidaat ervaren

is. Daarnaast zijn ook de sociale vaardigheden van belang. We wijzen er hier op dat ervaring niet altijd een oplossing biedt voor kwalificatieproblemen die zich op de externe markt voordoen (specificiteit van het merk, verschillende structuur van de arbeidsplaatsen en in het bijzonder een verschillende arbeidsorganisatie).

Van het standpunt van het aanbod luidt de vraag of de arbeidsplaats beantwoordt aan de verwachtingen van de werknemer. Dit zal verder worden uitgediept in de survey. Op de vraag tenslotte of de kwalificatie van de werknemer wel degelijk wordt benut en of zijn werk leermogelijkheden biedt en kansen om zich te ontwikkelen, zijn er meerdere antwoorden mogelijk naargelang van de arbeidsdeling in het bedrijf.

Hoofdstuk 7 heeft betrekking op het opleidingsbeleid, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden.

Met betrekking tot het opleidingsbeleid hebben we enerzijds de manier onderzocht waarop nieuwe werknemers hun kwalificaties verwerven en anderzijds zijn we gaan kijken naar het bestaande opleidingsaanbod, de ervaringen hiermee en de toekomstige noden die gesignaleerd worden.

Omdat sommige kwalificaties merkebonden of bedrijfsspecifiek zijn, hebben niet alleen de jonge afgestudeerden maar ook ervaren mecaniciens die pas zijn aangeworven, over het algemeen een inscholingsperiode nodig. Deze inscholingsperiode komt meestal overeen met een opleiding on-the-jobs, eventueel aanvullend met introductiecursus.

Opdat de werknemers van het distributienet de technologische evoluties van het produkt zouden kunnen volgen, bieden de invoerders de dealers ook een opleidingsprogramma aan. Onafhankelijke garagehouders hebben daartoe geen toegang. Deze opleidingen worden door de dealer positief beoordeeld, ze spelen een vitale rol voor het behoud en de ontwikkeling van de technische vaardigheden van de werknemers. De technische inhoud heeft zowel betrekking op nieuwe als op oude modellen, op motoren, op onderdelen en elektrisch gestuurde systemen, op nieuwe technieken en gebruikt gereedschap, ... Deze opleidingen zijn uitsluitend gericht op het verwerven van technische vaardigheden, de ontwikkeling van sociale vaardigheden (overleg en/of samenwerking) komt niet aan bod.

In dit verband kunnen twee bijzondere gevallen worden onderscheiden : de onafhankelijke garagehouders en de bandenspecialisten.

Aan de ene kant hebben de onafhankelijke garagehouders geen toegang tot de opleidingen die door de invoerders worden aangeboden. Hoe kunnen zij dan de huidige en toekomstige ontwikkelingen van de autotechnologie volgen ? Omdat zij in geen enkele structuur passen, moeten deze garages specifieke oplossingen zoeken (bijvoorbeeld deelname aan salons). Zoals uit case-study nr. 11 is gebleken, werken de netwerken van dealers en onafhankelijke garages niet altijd los van elkaar en is er soms samenwerking mogelijk. In deze case-study vormen sommige dealers met wie vriendschappelijke en commerciële relaties worden onderhouden, een belangrijke bron van informatie (over verkoop van wagens,

vervangingsonderdelen) en geven ze uitleg over nieuwe modellen. In dit stadium van het onderzoek is het echter moeilijk te achterhalen of deze samenwerkingsverbanden een algemene regel zijn en in welke mate aan de vraag tot opleiding en informatie van de onafhankelijke garagehouders wordt tegemoet gekomen.

Aan de andere kant zijn de diensten die de bandenspecialisten aanbieden relatief gestandaardiseerd. Ze zouden, althans volgens onze case-study, niet onderhevig zijn aan technologische evoluties met uitzondering misschien van de uitlegging, waarvoor een meer geavanceerde machine wordt gebruikt. De enige opleidingen betreffen de voorstelling van de nieuw aangekochte apparaten door de leverancier. In de andere gevallen zou, volgens onze gesprekspartner, bijscholing niet nuttig worden geacht.

Vervolgens is er nog de vraag wat de kenmerken zijn van de arbeidsverhoudingen binnen kleine bedrijven.

Gezien de grootte van de bezochte bedrijven zijn de arbeidsverhoudingen weinig geïnstitutionaliseerd. Behalve het informeel en directe karakter van de persoonlijke relaties tussen de werknemers en de werkgever weten wij nog niet welke de kwaliteit is van de arbeidsverhoudingen in kleine en middelgrote ondernemingen. Daarvoor zijn er volgens Mok (1987) twee belangrijke indicatoren: de mate van invloed en de deelname van de betrokken partijen aan het beheer van het productieproces. In dit stadium van het onderzoek is het moeilijk om daar een antwoord op te geven. Volgens de bezochte bedrijven zou de invloedssfeer van de werknemers min of meer beperkt zijn. Binnen KMO's kunnen er minder of meer afstandelijke verticale relaties bestaan, die kunnen afhangen van de persoonlijke houding van de bedrijfsleider ten opzichte van informatie, overleg en deelname van de werknemers.

Tenslotte: Welke zijn de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden die in de bezochte bedrijven worden aangetroffen?

De bedrijven van onze case-studies geven de voorkeur aan een voltijds contract van onbepaalde duur. Er werd geen enkel nepstatuut opgemerkt. Een aantal bedrijven maakt gebruik van leercontracten. Het minimumbarema wordt doorgaans toegepast voor de berekening van de lonen van de nieuw aangeworven werknemers. In dit verband kan er zich nochtans een uitzondering voordoen, met name wanneer een nieuw aangeworven werknemer ervaring heeft zodat men hem moeilijk een lager loon kan voorstellen dan wat hij van zijn vorige werkgever kreeg. Of de bedrijven een diploma en ervaring al dan niet positief beoordelen, ze bekritisseren altijd het gebrek aan aandacht voor de prestaties van de werknemers, zowel vanuit kwantitatief als vanuit kwalitatief standpunt. Van bedrijf tot bedrijf vertoont het beheer van de arbeidstijd (uurrooster, openingsdagen, jaarlijkse vakantie) tal van varianten. Het is moeilijk om uitspraken te doen over het aantal overuren gezien het complex karakter van dit onderwerp. Volgens de bedrijven zouden die worden vergoed of ingehaald, alhoewel dit laatste niet altijd evident lijkt. Tenslotte zijn er slechts schaarse promotiekansen vanwege de grootte van de

bedrijven en hun weinig uitgebouwde hiërarchische structuur. Meestal bestaat de enige mogelijkheid erin een loonsverhoging toe te kennen.



## **BIJLAGE**

### **BASISONDERHOUD BIJ 80 000 KM - DIESEL- EN BENZINEMOTOREN**

#### **Motorcompartment**

- Kleppen : de speling controleren
- Riem(en) : alternator en stuurbekrachtiging : de spanning controleren
- Benzine : verdeelriem : de staat, de spanning en afstelling van de nokkenas controleren
- Oliefilter : vervangen
- Motorolie : ververset
- Koelingscircuitniveau van
  - ruitenwisser
  - koppelingsvloeistof
  - accu
  - stuurbekrachtiging
- Slangen en buizen met onderdruk : controleren
- Bevestigingen uitlaat controleren
- Bougies : vervangen
- Werking choke : controleren
- Dwell en ontsteking : afstellen
- Accuspanning, bij rust, bij het starten, tijdens opladen : controleren
- Luchtfilter : vervangen
- Onbelast draaien, versneld onbelast draaien, vertragsmechanisme (dashpot), CO, afstellen
- Diesel : brandstoffilter vervangen

#### **Chassis**

- Brandstof- en waterleidingen : staat en dichtheid controleren
- Slag koppelingspedaal : controleren
- Slag rempedaal en handrem : controleren
- Slijtage remvoeringen en remschijven : controleren
- Slijting remschoenen en trommels : controleren
- Remvloeistof : vervangen
- Hydraulische circuits : staat en dichtheid controleren
- Stuurinrichting : toestand en speling : controleren

- Ophanging : speling van kogelscharnieren, toestand van het stofscherp : controleren
- Overbrengingsassen, toestand van de pakkingen : controleren
- Olie versnellingsbak : vervangen
- Olie differentieel : ververset
- Bevestigingsbouten en schroeven : wielen, ophanging, stuurinrichting, motor, uitlaat : goede aanspanning controleren
- Bandenspanning en slijtage van de banden
- Controleren of de banden regelmatig afslijten
- Afstelling van de koplampen : controleren
- Werking van de lichten, van de ruitenwissers, van de ruitenwasinstallatie : controleren
- Scharnieren : oliën
- Proefrit



## LIJST BEVOORRECHTE GETUIGEN

Bonte Xavier, Educam  
De Moor Luc, Educam  
De Wilde Marc, CCMB  
Nollevaux Christian, CMB  
Poncelet A., Sociaal Fonds van garagebedrijven  
Samijn Bart, CMB



## BIBLIOGRAFIE

- BERTRAND N., VAN GRAMBEREN M., DELAGRANGE H., *Kwaliteit van de arbeid in de sector metaalhandel*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- BRAAKSMA R.M., TOPPEN J.C., *Ondernemingsraden in het midden- en kleinbedrijf, de wet op de ondernemingsraden voor '100-min'-bedrijven : een verkennend onderzoek naar mogelijke knelpunten*, EIM, Gravenhage 1982.
- BRAAKSMA R.M., GIANOTTEN H.J., VERHOEVEN W.H.J., *Midden- en kleinbedrijf in de markt, een sterkte-/zwakteanalyse van de produktiestructuur*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, nov. 1987.
- CHRISTIS J., Sociotechniek en de Arbo-wet, in *Post-groep, Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1991.
- COMAUBEL, Iso 9002, in *Autotechnica, la revue du personnel de l'automobile*, avril 1994, p. 231.
- DELAGRANGE H., BERTRAND N., VAN GRAMBEREN M., *Kwaliteit van de arbeid in de sector electriciens*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- DELAGRANGE H., VAN GRAMBEREN M., BERTRAND N., *Kwaliteit van de arbeid in de sector edele metalen*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- DENYS J., *Tewerkstelling en opleiding in de sector herstel en distributie van auto's*, HIVA, Leuven 1993.
- INGHAM G.K., *Size of industrial organisation and worker behavior*, Cambridge 1971.
- MOK A.L., Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid, in *Sociologische Gids*, 1987, nr 90/3, p. 141-65.

- MOK A.L., *In het zweet uw aanschijs ...*, Leiden/Antwerpen 1990.
- OLVING P.H., *Auto vraagbaak, handboek voor werking en onderhoud van uw auto*, Kluwer technische boeken, 1988.
- PEETERS M. en MIDDENDORP J., *Webanalyse*, DGA, (nog niet gepubliceerd).
- Projectgroep WEBA, *Functionverbetering en organisatie van de arbeid* (Publikatie-nummer S71), DGA, 1989.
- RAUNER F., SPÖTTI G., OLESEN K., CLEMATIDE B., *Employment, work and training in the european automobile repair and distribution sector, a study for the force programme*, ITB, juin 1993.
- SELS L., *Het IBAA-instrument : een instrument voor beoordeling van administratieve arbeid*, HIVA, Leuven 1990.
- Stichting voor Beroepsopleiding in de Autobranche (Educam), *Nieuwe technologieën en hun invloed op de beroepen in de autobranche*, Intern document, 1992.
- TROMMELMANS J., *De techniek van de auto, constructie en werking*, Kluwer technische boeken, 2 ed., 1990.
- VAN GRAMBEREN M., BERTRAND N., DELAGRANGE H., *Kwaliteit van de arbeid in de sector koetswerk*, co-editie van het HIVA en het RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- VAN GRAMBEREN M., *Het IBAA instrument : een sleutel tot functionanalyse ?*, HIVA, Leuven 1991.
- VAN HOOF J.J., Arbeidsmarkt en arbeidsmarktbeleid in de jaren negentig, in *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt*, Utrecht 1993.
- VAN HOOF J.J., *De arbeidsmarkt als arena, arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief*, SUA, Amsterdam 1987.
- VAN HOOTEGEM G. en SELS L., *Conceptueel kader hoor- en werkcollege, Arbeidssociologie*, Leuven 1992.